



Virtuaalitiimien johtaminen

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Kevät 2024

Minna Valtee

Liiketalous
Tekijä Minna Valtee
Työn nimi Virtuaalitiimien johtaminen
Ohjaaja Sari Hanka

Tiivistelmä
Vuosi 2024

Opinnäytetyö käsittelee virtuaali- ja hybriditiimien johtamista ja tarjoaa tiiviissä muodossa teoriapohjan virtuaali- ja hybriditiimien johtamiseen, toiminnan tehostamiseen ja tiimin jäsenten tukemiseen. Opinnäytetyö on käytännön opas aloittavalle esihenkilöille, mutta myös pidempään esihenkilötyötätehneille henkilöille, jotka ovat halukkaita tutkimaan omaa osaamistaan ja haastamaan totutut työ- ja toimintamallinsa.

Työn ensimmäisessä osassa esitellään virtuaali- ja hybriditiimien määritelmä ja ominaispiirteet sekä tuodaan esille virtuaalitiimien johtamisen haasteita, mutta myös mahdollisuuksia.

Toinen osa keskittyy tiiminen johtamiseen erityisesti valmentavan johtamisen keinoin. Toisessa osassa esitellään motivaatioon, työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen vaikuttavia eri osatekijöitä kuten autonomian tunnetta, kyvykkyyttä, innostusta, kommunikaatiota, psykologisen turvallisuuden käsitettä, palautetta ja itseohjautuvuutta ja mitä mahdollisuuksia esihenkilöllä on vaikuttaa niihin.

Opinnäytetyön kolmannessa osassa esitellään tapausesimerkkejä, jotka tarkastelevat luottamuksen ja erilaisten johtamiskokemusten vaikutuksia työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Lopuksi esimerkkien tärkeimmät opit kootaan yhteen muistuttamaan hyvistä ja huonoista toimintatavoista.

Neljännessä osassa annetaan käytännön suosituksia aloittaville esimiehille. Työssä annetaan suosituksia muun muassa tiimin viestintäkulttuurin ja pelisääntöjen luomiseen, motivaation vahvistamiseen, alaisten ja tiimityön yhteistyötaitojen tukemiseen, luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen monipaikkaisissa työympäristöissä.

Työ päättyy yhteenvedolla, jossa tiivistetään yhteen opinnäytetyön keskeiset löydökset ja suositukset.

Opinnäytetyön tavoitteena on toimia oppaana ja tarjota käytännön työkalut ja ohjeita virtuaalitiimien johtajille ja jäsenille, jotta he voivat menestyksekkäästi toimia monipuolisissa monipaikkaisissa työympäristöissä toimialasta riippumatta.

Avainsanat
hybriditiimi,
Sivut

virtuaalitiimi, johtaminen,

43 sivua, liitteet 1 sivu

My thesis deals with the leadership of virtual teams and provides a practical guide to optimizing the operation of virtual teams and supporting team members. The first part of the work introduces the definition and characteristics of virtual teams and discusses the challenges and opportunities of leading virtual teams.

The second part focuses on coaching leadership and its different components, such as autonomy, belongingness, capability, enthusiasm, communication, psychological safety, feedback, and self-directedness.

In the third part of the thesis, case studies are presented, examining the impact of trust, a leader's experience of good leadership, and an individual's experience of being led.

The fourth part provides practical recommendations for supervisors on leading virtual teams, such as strengthening subordinates' and team collaboration skills, using tools to support well-being in multi-location work environments, building trust, maintaining motivation, and transitioning from traditional team leadership to a virtual environment.

The work concludes with conclusions that summarize the key findings and recommendations of the thesis. The aim of the thesis is to provide practical tools and guidelines for leaders and team members of virtual teams so that they can successfully operate in diverse and multi-location work environments.

Keywords

Virtual team, Hybrid team,
managing, leadership.

Pages

43 pages and appendices
1 page

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.2	Avainsanat	2
2	TIIMI JA TIIMIN JOHTAMINEN	6
2.1	Tiimin johtaminen	6
2.2	Virtuaalitiimi ja hybriditiimi.....	7
2.3	Virtuaalitiimien mahdollisuudet ja haasteet	8
2.4	Hyvät elintavat ja ergonomiaa etätyössä	11
3	Virtuaalitiimien ja hybriditiimien johtaminen.....	12
3.1	Autonomia eli omaehtoisuus.....	14
3.2	Yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys	15
3.2.1	Yhteisöllisyyden tukeminen monipaikkaisessa työyhteisössä.....	16
3.2.2	Yhteisöllisyyden rakennuspalikat	18
3.3	Kyvykkyys.....	19
4	ONNISTUNUT TIIMIN JOHTAMINEN	20
4.1	Motivaation johtaminen.....	20
4.2	Innostuneisuus	24
4.3	Viestintä.....	25
4.3.1	Viestinnän esteet ja niiden voittaminen.....	25
4.3.2	Viestinnän yhteiset säännöt	27
4.4	Psykologinen turvallisuus	27
4.5	Palaute.....	28
4.5.1	Palautteen hyödyt	29
4.6	Itseohjautuvuus.....	30
5	JOHTAMISEN CASE-ESIMERKIT	32
5.1	Case: Luottamus	32
5.2	Case: Vastuuttaminen	33
5.3	Case: Johtajan kokemus hyvästä johtamisesta.....	34

5.4	Case: Tavoitteen puuttuminen	35
6	<i>UUDEN ESIHENKILÖN STARTTIPAKETTI</i>	36
7	<i>JOHTOPÄÄTÖKSET</i>	39
8	<i>POHDINTA</i>	41
	<i>Lähteet</i>	43
	<i>Liitteet</i>	45

1 JOHDANTO

Digitalisaatiosta on puhuttu jo useampana vuosikymmenenä, mutta vuonna 2020 Suomeen saapunut Covid-19-virus- eli koronaviruspandemia vauhditti muutosta, aiheuttaen valtavan digiloikan niin työyhteisöissä kuin kouluissakin. Poikkeustilanne pakotti ottamaan digitaaliset viestintävälineet käyttöön ja koska muita vaihtoehtoja ei ollut, siirtyi pääosa koulu- ja työikäisistä digitaalisten viestimien varaan etäoloihin. Ennen pandemiaa, organisaatiot, joissa asiantuntija saattoi itse päättää oman työntekeinsä paikan ja ajan olivat vähemmistössä ja yleisempää oli, että etätyöskentelyyn tuli tarkasti perustellen kysyä erikseen lupa.

Siirtymä uuteen työntekeinsä malliin onnistui yllättävän sujuvasti, mutta aivan ongelmitta siirtymä ei ole onnistunut. Tekniikka aiheuttaa kokemuksi mukaan edelleen haasteita, viestinnän pelisäännöt ovat monella työpaikalla tekemättä, yhteisöllisyys rakoilee ja haasteita aiheuttaa myös lähiyhteisön puuttumisesta aiheutuvat henkiset paineet työtekijöillä. Vuosien saatossa suomalaiset ovat kuitenkin tottuneet monipaikkaiseen työskentelyyn, ja paluuta aikaisempaan ei mielestäni enää ole. Monilla työpaikoilla mietitään tällä hetkellä, miten henkilöstö saadaan palaamaan toimistolle, kuinka paljon toimistolla tulisi jatkossa olla ja millä pelisäännöillä. Monipaikkainen työskentely mahdollistaa henkilökohtaisen elämän ja työelämän joustavamman yhdistämisen ja muun muassa siitä syystä moni aikaisemmin vain lähityötä tehnyt valitsee nykyisin mieluummin etätönsä.

Virtuaali- ja hybridityöskentely on siis tullut jäädäkseen, mutta vieläkin monipaikkaisuus aiheuttaa haasteita johtamiselle ja tiimissä työskentelyyn. Perinteiset työympäristöt ovat muuttuneet monimuotoisemmiksi, ja valtaosa organisaatioista on siirtynyt monipaikkaiseen työskentelyyn. Uutta työskentelymallia on nyt opeteltu useampi vuosi ja on syntynyt tarve ymmärtää virtuaalitiimien johtamisen strategioita ja haasteita entistä syvällisemmin. Opinnäytetyö Virtuaalitiimien johtaminen vastaa tähän tarpeeseen tarjoamalla käytännönläheisen oppaan virtuaalitiimien johtamiseen.

Opinnäytetyössä tarkastellaan ensin virtuaalitiimin käsitettä ja kuvailen käytännön työkaluja, joita virtuaalitiimien johtajat voivat hyödyntää tehokkaan yhteistyön ja viestinnän varmistamiseksi sekä työhyvinvoinnin tukemiseksi monipaikkaisissa työympäristöissä. Opinnäytetyö tuo esille virtuaalitiimien johtamisen haasteet ja antaa ohjeita virtuaalitiimeissä toimimiseen ja tiimien johtamiseen. Uusi esihenkilö tutustuu puhelinhaastatteluina kerättyihin käytännön tapausesimerkkeihin, työ avaa myös käytännön näkökulmia ja antaa suosituksia niille, jotka johtavat virtuaalitiimejä tai suunnittelevat siirtymistä perinteisestä tiimien johtamisesta virtuaaliseen ympäristöön. Opinnäytetyö kokoaa yhteen oman

johtajakokemukseni kautta kertyneet parhaat käytännöt ja lähteistä kerätyn tutkimustiedon helppolukuisiksi oppaaksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyö on käytännönläheinen opas virtuaalitiimien johtamiseen. Opas antaa kuvan niistä haasteista, joita virtuaalitiimien johtajat ja tiimin jäsenet voivat kohdata toimiessaan virtuaali- tai hybriditiimissä. Työ esittelee esihenkilöille parhaat käytännöt, käytännön työkaluja ja suosituksia tiimin johtamiseen ja tiimin jäsenenä toimimiseen. Opas auttaa johtajia menestymään virtuaalitiimien johtamisessa, edistää virtuaalityöskentelyn tehokkuutta ja tiimityöskentelyn laatua organisaatioissa sekä vahvistaa alais- sekä tiimityöskentelytaitoja.

Tavoitteena on, että aloittava esihenkilö osaa tunnistaa vaaranpaikat ja siten välttää ne, mutta myös parhaat käytännöt, joilla voidaan optimoida virtuaalitiimien toimintaa ja varmistaa, että tiimin jäsenet tuntevat olevansa osa yhtenäistä työyhteisöä fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Työssä esitellään toistuvat haasteet, kuten esimerkiksi viestinnän esteitä, luottamuksen rakentamista ja motivaation ylläpitämistä, jotta esihenkilö voi oppia ymmärtämään työskentelyä ja yhteisöllisyyttä rasittavia seikkoja syvällisesti ja tarjota konkreettisia ratkaisuehdotuksia niiden voittamiseksi.

Oppaassa suositeltuja toimintatapoja voidaan soveltaa toimialasta riippumatta erilaisissa organisaatioissa ja toimialoilla virtuaali- tai hybriditiimeissä.

1.2 Avainsanat

Ammatillinen kehittyminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uutta osaamista, taitoja ja asiantuntemusta nykyisen työn edellyttämän ammattitaidon ylläpitämiseksi tai työtehtävänsä parantamiseksi. Tämä prosessi on jatkuva ja kattaa erilaisia aktiviteetteja, kuten koulutusta, kokemusten keräämistä, verkostoitumista ja itsensä arviointia. Ammatillinen kehittyminen on olennainen osa urakehitystä ja työelämässä menestymistä. (Empower, n.d.)

Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse tekemisistään. Autonomian edellytyksenä onkin valinnan- ja toiminnanvapaus, pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen on sen vastakohta. Omaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta, sen sijaan motivaatio lähtee yksilön sisältä: hän kokee asian omakseen. (Eklund & Lindholm & Salminen, 2019, s.62)

Esihenkilö on henkilö, joka toimii organisaatiossa tai tiimissä johtoasemassa ja vastaa työntekijöiden ohjauksesta, organisaation tavoitteiden saavuttamisesta sekä päivittäisen toiminnan sujuvuudesta. Esimies voi olla erilaisissa organisaatioissa, yrityksissä tai instituutioissa. Esihenkilöiden roolit voivat vaihdella organisaatiosta ja tehtäväkuvasta riippuen.

Etäkokous on tapaaminen tai kokous, jossa osallistujat eivät fyysisesti ole samassa paikassa, vaan he käyttävät tietotekniikkaa ja verkkoyhteyksiä osallistuakseen keskusteluun virtuaalisesti. Etäkokous mahdollistaa osallistumisen kokoukseen fyysisesti eri paikasta. Reaaliaikainen etäkokous järjestetään esimerkiksi videovälitteisesti erilaisilla työvälineillä, kuten Microsoft Teams tai Google Meet. (Opintokeskus Sivis, n.d.)

Etätyö tarkoittaa ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella - esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa - niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. (Tilastokeskus, n.d.)

Hybriditiimi tai hajautettutiimi on tiimi jossa, työntekijät eivät työskentele samassa toimitilassa. Osa saattaa toki olla fyysisesti samassa paikassa, osa toisessa toimipisteessä ja osa etätöissä kotona. Tiimi toimii siis nimensä mukaisesti toisistaan hajautettuina. Esihenkilö ei myöskään ole läsnä työntekijöille fyysisesti, ainakaan kaikille. Hajautetussa tiimissä toimiminen asettaa uusia haasteita ja käytäntöjä niin työntekijöille kuin esihenkilölle. (Vilkman, 2016, s.12 – 16.)

Itseohjautuvuus on kykyä ja valmiutta toimia itsenäisesti, ottaa vastuuta omasta työstä ja tehdä päätöksiä ilman jatkuvaa ulkopuolista valvontaa. Se tarkoittaa myös kykyä asettaa omia tavoitteita, hallita aikaa ja ottaa aktiivisesti osaa oman työn kehittämiseen. (Filosofian Akatemia, 2017 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>)

Johtaminen on ryhmän toiminnan ohjaamista, jossa yksilö tai ryhmä ohjaa, motivoi muita kohti tavoitteita ja tuloksia. Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tässä johtamisen määrittelyssä korostuu tulosten aikaansaaminen ihmisten avulla ja kanssa – ei itse tehden. Johtaminen tapahtuu siis aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Johtamisessa keskeistä on kyky vaikuttaa muiden käyttäytymiseen, saada aikaan yhteistyötä ja ohjata resursseja tehokkaasti kohti yhteisiä päämääriä.

Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa työnsä ja saa asioita aikaan. Kyse on siis työntekijän osaamisesta ja aikaansaavuudesta: kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo pystyvänsä suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. On helppo nähdä, että ihmiset nauttivat enemmän sellaisesta tekemisestä, jossa pärjäävät, kuin sellaisesta, jossa suoritus on jatkuvasti vaikeaa. (Eklund & Lindholm & Salminen, 2019, s.62)

Lähitiimi on ryhmä yksilöitä, jotka työskentelevät yhdessä fyysisesti samassa paikassa tai tilassa.

Monipaikkainen tiimi on työryhmä, jossa jäsenet sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa, usein eri kaupungeissa, maissa tai jopa eri maanosissa. Tämä työskentelymalli mahdollistaa jäsenten osallistumisen tiimin toimintaan ilman, että heidän tarvitsee olla samassa paikassa fyysisesti.

Motiivi tai motivaatiotekijä on halu, pyrkimys ja psykologinen tarve. Motiivit kertovat miksi, miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat niin kuin toimivat ja ajattelevat. Sisäiset motiivit juontuvat lähinnä geeniperimästä ja lapsuuden kokemuksista. Sisäisten motiivien ohella meillä on ulkopuolelta annettuja tavoitteita. Nämä tekijät voivat olla moninaisia ja vaihdella yksilöstä toiseen. Motivaatiotekijät voivat olla sekä sisäisiä että ulkoisia ja liittyä esimerkiksi henkilökohtaisiin tarpeisiin, tavoitteisiin, ympäristöön tai palkkioihin. (Mayor & Risku, 2020, s.40 – 41)

Motivaatio on sisäinen tai ulkoinen voima tai kannustin, joka muodostuu sisäisistä ja ulkoisista motiiveista ja se ohjaa käyttäytymistä kohti tavoitetta tai päämäärää. Se liittyy siihen, miksi yksilö toimii tietyllä tavalla, mikä ajaa häntä tavoittelemaan päämääriä ja saavuttamaan haluttuja tuloksia. (Mayor & Risku, 2020, s.40 – 41)

Palaute on informaatiota, kommentteja tai arviointeja, jotka annetaan henkilölle tai ryhmälle heidän suorituksestaan, toiminnastaan tai tuloksistaan. Palaute voi olla sekä positiivista että rakentavaa, ja sen tarkoituksena on antaa vastaanottajalle ymmärrystä siitä, miten hän on onnistunut tai mitä voisi parantaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s.13 – 14)

Psykologinen turvallisuus on tilanne organisaatiossa tai yhteisössä, jossa yksilöt tuntevat olevansa vapaita ilmaisemaan itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Se luo ilmapiirin, jossa ihmiset voivat jakaa mielipiteitään, esittää kysymyksiä ja ottaa riskejä ilman pelkoa nöyryytyksestä tai rankaisusta. (Eklund, Lindholm, Jääskeläinen, Salminen, 2021, sS.92-94).

Tiimi on ryhmä yksilöitä, jotka työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi on enemmän kuin yksittäiset jäsenet ja niiden työskentely perustuu yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja jäsenten erityisosaamisen yhdistämiseen. (Eklund & Lindholm & Salminen, 2019, s. 26).

Transformatiivinen johtaminen soveltuu erityisesti muutostilanteisiin. Transformatiivinen johtaja pyrkii hyvään tulokseen, näyttämällä suuntaa, innostamalla yhteiseen visioon, kyseenalaistamalla prosesseja ja ajatuksia, poistamalla toiminnan esteitä ja rohkaisemalla työntekijöitä. Työntekijän voimaantuminen ja kehittyminen, työn syvemmän merkityksen sisäistäminen sekä johtajaan ja ryhmään samaistuminen johtavat huippusuoriutumisen ohella vahvempaan sitoutumiseen. (Henttonen, 2014, s.15)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, n.d.)

Työtyytyväisyys on työntekijän tyytyväisyyttä ja mielihyvää, jonka hän kokee työhönsä liittyen. Se on moniulotteinen käsite, joka kattaa työntekijän kokonaisvaltaisen tyytyväisyyden työtehtäviinsä, työolosuhteisiin, organisaatioon ja työyhteisöön.

Korkea työtyytyväisyys voi parantaa työntekijöiden sitoutumista, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja tukea organisaation tehokkuutta. Organisaatiot pyrkivät usein luomaan positiivisen työilmapiirin ja tarjoamaan mahdollisuuksia kehittymiseen ja osallistumiseen, jotta työntekijät voisivat kokea työssään tyytyväisyyttä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, n.d.)

Valmentava johtaminen on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Hänen mukaansa se on myös prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. (Työterveyslaitos, n.d.)

Viestintäkulttuuri on organisaation, yhteisön tai tiimin vakiintuneet käytännöt, arvot ja normit, jotka liittyvät viestintään. Se määrittelee, miten ihmiset jakavat tietoa, vuorovaikuttavat keskenään ja ilmaisevat itseään kyseisessä ympäristössä. Viestintäkulttuuri vaikuttaa siihen, miten tiedot kulkevat organisaatiossa, miten päätökset tehdään ja miten vuorovaikutus toteutuu eri tasoilla.. (Procom, n.d.)

Virtuaalitiimi on työryhmä, joka koostuu jäsenistä, jotka sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan ja käyttävät sähköisiä viestintävälineitä yhteistyöhön. Virtuaalitiimit eivät välttämättä ole fyysisesti samassa paikassa, vaan he kommunikoivat keskenään pääasiassa digitaalisesti, kuten videokokouksien, sähköpostin, pikaviestien ja muiden verkossa toimivien työkalujen avulla. (Vilkman, 2016, s.12 – 16.)

Yhteisöllisyys kumpuaa ihmisen tarpeesta olla yhteydessä muihin ihmisiin. Hyvinvointimme on yleensä vahvasti kytköksissä ympärillämme oleviin ihmisiin. Haluamme tulla kohdatuksi aidolla ja syvällisellä tavalla. Jos koemme, että meistä välitetään, ja meitä arvostetaan tiimissä, voimme hyvin ja kun koemme olevamme osa kannustavaa ja turvallista työyhteisöä, olemme parhaimmillaan myös työntekijöinä. (Eklund & Lindholm & Salminen, 2019, s.62)

2 TIIMI JA TIIMIN JOHTAMINEN

Tiimi on ryhmä yksilöitä, jotka työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hyvin toimiva tiimi on enemmän kuin yksittäiset jäsenet ja tiimin työskentely perustuu yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja tiimiläisten osaamisen yhdistämiseen isommaksi kokonaisuudeksi. (Eklund & Lindholm & Salminen, 2019, s. 26).

”Perinteiset organisaatiot ovat ylhäältä päin nimetyn esimiehen ympärille koottuja osastoja, joissa esimies suunnittelee toiminnan, tekee yksin päätökset ja kantaa niistä vastuu. Aidot tiimit taas toimivat enemmän itseohjautuvuuden periaatteella, eli niissä tehdään omaa toimintaa koskevia päätöksiä itsenäisesti tiimin sisällä.” (Eklund & Lindholm & Salminen, 2019, s. 26)

60 % suomalaista työskentelee tiimeissä. (Eklund, Lindholm, Jääskeläinen, Salminen, 2021, s.57). Seuraavissa luvuissa käsitellään tiimin johtamista yleisesti, jonka jälkeen edetään virtuaali- ja hybriditiiminjohtamiseen, sekä niiden mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

2.1 Tiimin johtaminen

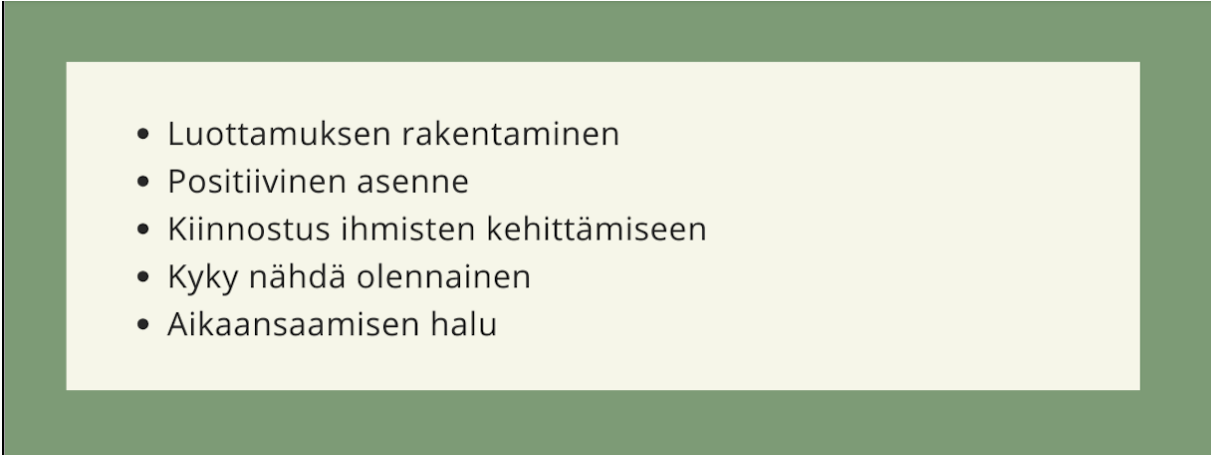
Tiimin johtaminen on prosessi, jossa tiimin vetäjä ohjaa ja hallinnoi tiimin toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita. Hyvä tiimin johtaminen edellyttää monipuolisia taitoja viestinnästä konfliktien hallintaan, motivointitaitoja sekä taitoja asettaa helposti ymmärrettäviä tavoitteita. Esihenkilön tehtävänä on myös luoda innostavaa ilmapiiriä, tukea jäsenten kehittymistä ja varmistaa tiimin tehokas yhteistyö. On tärkeää tunnistaa tiimin vahvuudet ja heikkoudet sekä

tarjota tarvittavaa ohjausta ja palautetta. Yhteistyö ja avoin kommunikointi ovat avainasemassa tiimin saavuttaessa tuloksia ja menestyessä yhdessä.

”Esihenkilötyön kohde on yksittäinen ihminen” (Oinonen, 2022) ja johtamisen ydintavoite on vapauttaa yksilöissä oleva potentiaali, jotta yksilöt ja tiimit saavuttavat menestystä.

Kokemukseni mukaan johtamisessa tärkeää on olla kiinnostunut johdettavasta. Kun tunnet tiimiläisesi, on motivoiminen helpompaa ja ristiriitoja syntyy vähemmän tai niihin puututaan aikaisemmassa vaiheessa. Hyvä johtaja viestii monipuolisesti, kannustaa, innostaa, näyttää esimerkkiä, rakentaa ja pitää yllä hyvää ilmapiiriä. Yhdessä kokeminen luo edelleen luottamusta. Haapakosken mukaan hyvään ihmisten johtamiseen kuuluu ainakin 5 asiaa:

Kuva 1. Hyvä ihmistenjohtaminen (Haapakoski, 2020, s. 92)

- 
- Luottamuksen rakentaminen
 - Positiivinen asenne
 - Kiinnostus ihmisten kehittämiseen
 - Kyky nähdä olennainen
 - Aikaansaamisen halu

Ihmisten johtaminen on esihenkilön tehtävä, mutta toimivassa tiimissä johtajuus on jaettava, eikä tiimiläisen vastuuta omasta panoksestaan sovi unohtaa. Tiimiläisten tulisi osallistua muun muassa luottamuksen ilmapiirin rakentamiseen, tukea toimillaan tiimin kehittämistavoitteita, vastata omasta asenteestaan ja aikaansaamisen halusta.

2.2 Virtuaalitiimi ja hybriditiimi

Virtuaalitiimi on työryhmä, joka koostuu jäsenistä, jotka sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan esimerkiksi kotona tai muussa etätyöpisteessä ja käyttävät sähköisiä viestintävälineitä yhteistyöhön. Koska virtuaalitiimin jäsenet eivät sijaitse fyysisesti samassa paikassa, he kommunikoivat keskenään pääasiassa digitaalisesti esimerkiksi videokokouksien, sähköpostin, pikaviestien ja muiden verkossa toimivien työkalujen avulla, saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Virtuaalityö sisältää ajallisen jouston, jouston työn tekemisen paikassa

sekä tekniset välineet, joilla työ toteutetaan ja joiden avulla ollaan yhteydessä muihin. (Vilkman, 2016, s.12 – 16.)

Virtuaalitiimejä voi olla eri tarkoituksiin, kuten projektinhallintaan, tuotekehitykseen tai asiakaspalveluun. Virtuaalitiimit mahdollistavat joustavan työskentelyn ja resurssien tehokkaan hyödyntämisen, mutta samalla ne voivat tuoda haasteita, kuten vuorovaikutuksen vaikeudet ja tiimityöskentelyn koordinoinnin ongelmat etäisyyden vuoksi. (Vilkman, 2016, s.12 – 16.)

Virtuaali- ja monipaikkaiset tiimit voivat olla tilapäisiä ja pysyviä ja niitä voidaan perustaa erilaisiin tarpeisiin. Kaikkien tiimien menestys riippuu vahvasti viestinnästä, tehokkaasta projektinhallinnasta ja jäsenten kyvystä työskennellä itsenäisesti etäyhteyksien avulla.

Virtuaalitiimissä työn tekeminen ja sen johtaminen on pääpiirteiltään hyvin samanlaista kuin hyvässä lähitiimissä toimiminen tai johtaminen, mutta muutamia haasteita ja hyötyjä etäyhteyden välityksellä työskentelyyn liittyy ja niitä esitellään seuraavassa luvussa.

2.3 Virtuaalitiimien mahdollisuudet ja haasteet

Virtuaali- ja hybriditiimit ovat tulleet jäädäkseen. Monipaikkaisessa työyhteisössä toimiminen ja etätyö ovat mahdollistaneet ja mahdollistavat jatkossa teknologian edelleen kehittyessä sekä työntekijälle, että työnantajalle jopa nykyhetkeä enemmän erityisesti joustavuutta, mutta mahdollisesti myös säästöjä. Viime vuosien aikana monen työaika on muotoutunut virtuaali- ja lähityöskentelyn yhdistelmäksi ja kokemuksen mukaan nimenomaan hybridityöskentely on nykyaikana suosituin työskentelymuoto niillä aloilla, joilla etätyöskentelyä on mahdollista toteuttaa.

Monipaikkainen työskentely antaa mahdollisuuden valita työntekopaikan tarkoituksenmukaisesti ja omien mieltymysten mukaan, eikä työtä ole enää sidottu yhteen paikkaan. Etätyö antaa joustoa esimerkiksi keskittymistä tai luovuutta vaativan työn toteuttamiseen keskeytyksettömässä ympäristössä ja moni kokee, että etätyöympäristön ollessa kunnossa keskeytyksiin liittyvät ongelmat ovat vähäisemmässä roolissa ja työn tulokset laadukkaampia ja syntyvät nopeammin kuin toimistoympäristössä. Toisaalta työ on sovittujen pelisääntöjen mukaan mahdollista ajoittaa esimerkiksi parhaiten perheen arkaikatauluun sopivaksi. Säästöä saattaa syntyä esimerkiksi työmatkakustannuksissa ja erityisesti työmatkoihin kuluneessa ajassa, joka taas tukee osaltaan elämänlaatua ja työhyvinvointia. (Haapakoski, 2020, s.152)

Myös työn ja oman osaamisen kehittäminen saattaa helpottaa joustavamman arjen seurauksena, sillä mahdollisuus vaikuttaa omaan ajankäyttöön ja tehostunut työnteko vapauttavat aikaa myös työn ohessa oppimiseen. Oman kokemukseni mukaan, Koronan jälkeinen aika on ollut erittäin hedelmällistä aikaa uuden oppimiselle ja esimerkiksi omassa tiimissäni työn ohessa opiskelu yleistyi.

Virtuaali- ja hybridityöskentely voi yllättäen myös parhaassa tapauksessa luoda tasa-arvoisemman tilanteen etätyöyhteisössä, sillä jotkut ilmaisevat itseään mieluummin kirjoittamalla kuin puhumalla eli he saavat äänensä kuuluviin paremmin virtuaali- tai hybridiympäristössä, kun taas lähityöskentelyssä puheliaammat saavat äänensä useammin kuuluville.

Työnantajan näkökulmasta säästöjä syntyy esimerkiksi toimitilakustannuksissa, kun jokainen henkilöstön jäsen ei enää tarvitse työpistettä toimistolla. Virtuaali- ja hybridityöskentely lisäävät myös tehokkuutta. (Haapakoski, 2020, s.152)

Uudet työntekomallit saattavat aiheuttaa myös haasteita. Kokemukseeni perustuen suurimmat haasteet monipaikkaisessa työskentelyssä ja erityisesti virtuaalityöskentelyssä liittyvät sosiaalisten kontaktien vähyyteen. Ihmiset ovat keskimäärin sosiaalisia olentoja ja tarvitsemme yhteisön tukea ja mahdollisuutta myös spontaaniin ajatusten vaihtoon. Jos työntekijän omat tiimityötaidot ovat puutteelliset, saattaa työskentely ilman fyysistä ja sosiaalista yhteyttä aiheuttaa esimerkiksi eristäytyneisyyden tunnetta ja voi myös pahimmassa tapauksessa kuormittaa liikaa, aiheuttaen näin jaksamisen ongelmia.

Omaa kokemustani tukee myös erilaiset tutkimukset, joista Eklund, Lindholm ja Salminen nostavat kirjassaan Bufferin tutkimusraportin (Buffer: The 2020 State of Remote Work). Tutkimusraportissa nostettiin etätyöhön liittyviksi suurimmiksi haasteiksi:

- Yhteistyö ja kommunikaatio (20 % vastaajista)
- Yksinäisyyden kokemus (20 % vastaajista)
- Työn ja vapaa-ajan liiallinen sekoittuminen (18 % vastaajista)
- Etätyön kotona aiheuttamat ristiriidat (12 % vastaajista)
- Toimiminen eri aikavyöhykkeillä (10 % vastaajista)
- Motivaation säilyttäminen (7 % vastaajista)
- Työn keskeyttäminen ja vapaa-ajan ottaminen (5 % vastaajista)
- Muut tekijät (5 % vastaajista)

(Eklund, Lindholm, Jääskeläinen, Salminen, 2021, ss. 50 - 51).

Etätyöskentelyllä voi Eklundin, Lindholmin, Jääskeläisen ja Salmisen mukaan olla vaikutuksia organisaation strategiseen ohjautuvuuteen, sillä etätyö saattaa etäännyttää johtoa ja henkilöstöä toisistaan. Oman kokemukseni mukaan riski on suuri, sillä johto kokoontuu usein yhteen fyysisesti suunnittelemaan strategista suuntaa, mutta keskustelu työntekijöiden kanssa on harventunut. Mitä kauemmaksi johto etäännyty työntekijöistään, sitä vähemmän sillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun ja toimintaan epäsuorasti. (Eklund, Lindholm, Jääskeläinen, Salminen, 2021, s.50).

Kokemukseni mukaan suurimmilta haasteilta välttyään, jos johtaminen on ajantasaista ja laadukasta. Nykyaikainen johtaminen on yhteisten toimintamallien yhdessä suunnittelua ja luottamusta, ja kun erityisesti viestinnän kokonaisvaltaiset käytännöt suunnitellaan yhdessä ja sitoudutaan niitä noudattamaan, säästytään vakavilta haasteilta. Kun viestintä toimii, on jokainen tiimiläinen osa tiimiä, tiedetään tavoitteet ja vastuut, vahvistuu luottamuksen ilmapiiri ja virtuaalityöskentelyn haasteiksi jää tekniset pulmat, jotka ovat kokemukseni mukaan henkilöhaasteita huomattavasti helpommin ratkaistavia ja vähemmän merkityksellisiä hyvinvoinnin kannalta.

Parhaimmillaan etätyö on sekä vapaaehtoisuuteen että sovittuihin sääntöihin perustuvaa työtä, joka huomioi tasapuolisesti niin työnantajan kuin työntekijän tavoitteet ja tarpeet. (Eklund, Lindholm, Jääskeläinen, Salminen, 2021, s.24).

Kuva 2. Etätyön haasteet ja edut (Haapakoski, 2020, s.152)

ETÄTYÖN HAASTEET JA EDUT	
<p>ETÄTYÖN EDUT TYÖTEKIJÄLLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työajan joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan • Lisääntynyt työrauha ja keskittyminen • Työtehon paraneminen • Ajan ja rahan säästöt työmatkoissa • Työn ja perhe elämän joustavampi yhteen sovittaminen • Mahdollisuus valita asuinpaikka muilla perusteilla kuin työpaikan sijainnin perusteella • Työnteolle tarkoituksenmukaisen paikan valinta • Työskentely poikkeustilanteessa on mahdollista 	<p>ETÄTYÖN EDUT TYÖNANTAJALLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työtehon ja työn tuottavuuden paraneminen • Työuran piteneminen paremman jaksamisen myötä • Toimitilojen vähäisemmästä käytöstä syntyvät kustannussäästöt • Työpaikan houkuttelevuuden kasvu • Työmatkaliikenteen väheneminen • Työnantajien ympäristövastuullisuuden koheneminen • Ilmastopoliitikan tavoitteiden toteutuminen
<p>MIKÄ ON ETÄTYÖSSÄ VAIKEAA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen ja yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen • Erilaisten ristiriitojen ratkaisu • Tiimin jäsenten suoriutumisen arviointi • Tiimin motivaation ylläpitäminen 	<p>ETÄTYÖN RISKEJÄ JA HUONOJA PUOLIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työajan venyminen, työn ja vapaa ajan sekoittuminen • Itsensä johtamiseen liittyvät haasteet • Yhteisöllisyyteen liittyvät haasteet • Työstä irrottautumisen vaikeus, kuormittuminen • Perheen sopeutuminen kotona työskentelemiseen • Tilojen sopimattomuus ja ergonomia haasteet • Yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset • Huoli urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa • Etäjohtamisen haasteet

Työn suorittamisen esteet tulee tunnistaa ja huomioida ja jokaisen tiimiläisen teknistä taitotasoa on hyvä tarkkailla, jotta tiimi voi hyvin. Etäkonttoreiden työergonomia saattaa myös olla puutteellinen ja esihenkilön kannattaa ehdottomasti tukea tiimensä jäseniä terveellisten työolojen luomiseen. Seuraavassa luvussa nostan esiin muutamia elintapa- ja ergonomiaseikkoja, joihin esihenkilöllä on mahdollisuus toimillaan vaikuttaa.

2.4 Hyvät elintavat ja ergonomiaa etätyössä

Työntajalla on velvollisuus työturvallisuuslain mukaan huolehtia työturvallisuudesta ja suojella työntekijöitänään tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta, mutta oman käsitykseni mukaan, vaikka iso osa suomalaisista tekee hybridityötä, ei etäkonttorin työoloihin työnantajan toimesta panosteta. Ergonomiasta huolehtiminen kotikonttorilla jää työntekijän itsensä vastuulle. Kannustan siis esihenkilöitä ottamaan elintavat ja ergonomia-asiat esille ja tukemaan mahdollisuuksien mukaan hyvissä valinnoissa.

Kun erityisesti virtuaalityössä fyysisen työpaikan rakenteet eivät enää tue tauotusta, liikkumista tai terveellistä ravintoa, on vastuu siirtynyt pitkälti työntekijälle itselleen. Työnantajalla on kuitenkin monia etätyöhön soveltuvia tapoja kannustaa terveellisiin elintapoihin. Olisi hyvä varmistaa, että terveyttä edistävät palvelut ovat paikkariippumattomia

ja soviteltavissa työntekijän henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen sekä sisällöltään että aikataulullisesti. (Työterveyslaitos, n.d.)

Esihenkilönä kannattaa kannustaa erityisesti työpäivän tauottamiseen ja jaloitteluun, mutta myös terveellisen ruokavalion noudattamiseen ja mahdollisuuksien mukaan vapaa-ajan liikkumiseen. Esihenkilön tulee myös tukea henkistä hyvinvointia ja tarjota aktiivisesti mahdollisuuksiensa mukaan omaa osaamistaan, mutta erityisesti työorganisaation tarjoamia ammattilaispalveluita henkisen hyvinvoinnin tukemiseksi.

Kuva 3. Tue hyvä elintapoja etätyössä (Työterveyslaitos, n.d.)

TUE HYVIÄ ELINTAPOJA JA ERGONOMIAA ETÄTYÖSSÄ

- **Etätyöpisteen ergonomia.** Kannusta hyödyntämään työterveyshuoltojen asiantuntemusta. Monet työterveyshuollot tarjoavat konsultointikäyntejä työntekijöiden etätyöpisteille etänä tai työergonomian asiantuntijaluentoja. Jotkut työnantajat tarjoavat myös mahdollisuuden lainata ergonomiaa parantavia työvälineitä kotiin tai tukevat niiden hankkimista.
- **Digitaalisten välineiden aiheuttama kuormitus ja sen hallinta.** Työelämän digitalisoituminen on lisännyt tietotulvaa ja informaatiohäkyä. Seuraa kuormitusta ja järjestää tarvittaessa tukea pulmatilanteisiin. Henkilöstöä on hyvä kuulla ja heidän näkemyksensä huomioida jo silloin, kun uusia ratkaisuja suunnitellaan.
- **Liikunta.** Etätyö on vapauttanut aikaa liikkumiseen, toisaalta työmatkaliikuminen on vähentynyt. Kerää tiimin kanssa etätyöhön soveltuvia erilaisia liikuntavinkkejä ja kannusta osallistumaan liikuntahaasteisiin.
- **Jaloittelu ja liike auttaa ylläpitämään virkeyttä.** Kannusta kävelypalavereihin, kun tilanne sen sallii. Mahdollisuudesta on hyvä ilmoittaa jo kokouskutsussa. Työnantaja voi tarjota erilaisia taukoliikuntasovelluksia työntekijöiden käyttöön, ja niitä on tarjolla myös verkossa.
- **Lounastauko.** Etätyössä lounas syödään usein yksin, joskus jopa oman tietokoneen ääressä. Sen sijaan lounas työpaikkaruokalassa on usein terveellinen ja monipuolinen ja samalla virkistävä hetki työkavereiden kesken. Kannusta virtuaalisiin lounashetkiin, myös kuvahaasteet voivat edistää yhteisöllisyyttä ja kannustaa terveelliseen syömiseen. Järjestäkää myös yhteisiä lounashetkiä kasvokkain.
- **Hyvinvointisovellukset ja virtuaaliset oppaat** antavat tietoa omasta hyvinvoinnista ja palautumisesta ja kannustavat terveellisiin elintapoihin. Tarjolla on yhä enemmän työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja terveyttä tukevia palveluita. Työterveyshuollosta voi usein saada tukea esimerkiksi painonhallintaan, uneen ja alkoholinkäytön tai tupakoinnin lopettamiseen.

Henkistä terveyttä monipaikkaisessa työssä voivat uhata muun muassa puutteet johtamisessa ja työn organisoinnissa, työyhteisön toimimaton yhteistyö, viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteet, mutta myös toimimaton teknologia ja erilaisten sovellusten aiheuttamat pulmat. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös perehdyttämisvelvollisuus, eli huolehdi, että kaikki tiimiläistesi tekninen osaaminen virtuaalimaailmassa on ajantasaista. (Eklund, Lindholm, Jääskeläinen, Salminen, 2021, s.23 – 34)

3 Virtuaalitiimien ja hybriditiimien johtaminen

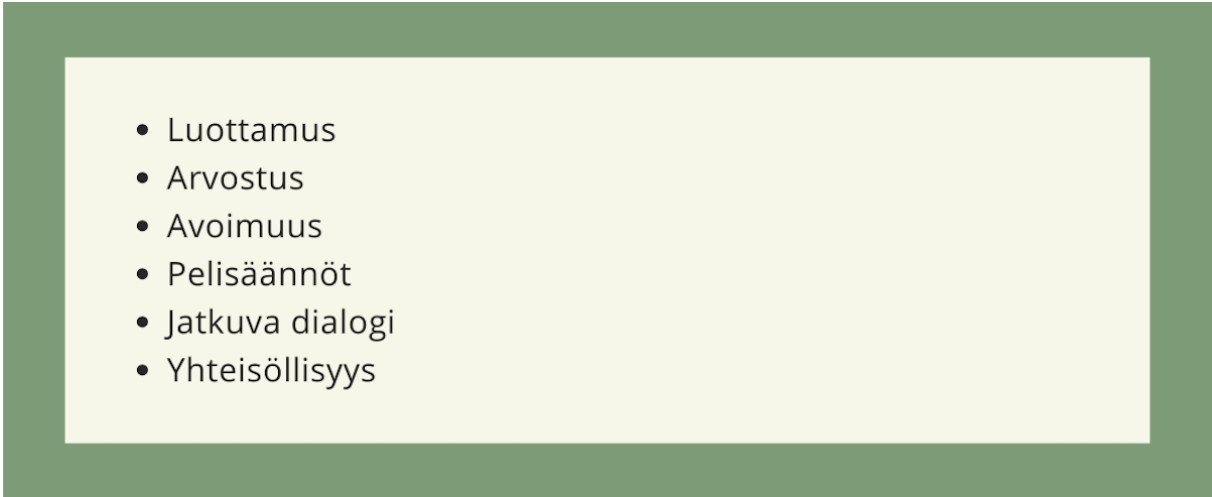
Etäjohtamisessa pätee samat lainalaisuudet kuin perinteisessä johtamisessa, mutta sosiaalisten taitojen merkitys korostuu – johtajalla on oltava analyttisyyttä, kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja kuunnella, lisäksi tarvitaan tunneälyä ja herkkyyttä. Mobiilityö vaatii sekä esimieheltä että työntekijältä täyden luottamuksen. Myös etä- tai hybriditiimin johtamisessa

tärkeintä on kirkastaa tavoite, sopia pelisäännöistä niin etä- kuin konttorityöhön ja panostaa tiedon kulkuun. Etäisyyden kasvaessa vuorovaikutuksen tarve lisääntyy. (Haapakoski, 2020, s.74)

Työkäyttäytyminen ja välineet työn suorittamiseksi ovat muuttuneet, mutta työ on pysynyt isossa kuvassa hyvin samanlaisena ja kaikille on edelleen oma työrooli, tehtävät, tavoitteet ja vastualueet. (Oinonen, 2022)

Johdettaessa hajautettua tiimiä etänä, perustarpeet pysyvät aivan samanlaisina. Etäjohtamisesta kirjan kirjoittanut Ulla Vilkmán esittää, että hyvä virtuaalinen johtaminen perustuu itseasiassa jokseenkin samoihin yhteisön kulttuurin ja toiminnan piirteisiin kuin lähijohtaminen. Vilkmán nimeää 6 kulmakiveä, joiden varaan hyvä etäjohtaminen rakentuu:

Kuva 4. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (Haapakoski, 2020, s.65 –66)

- 
- Luottamus
 - Arvostus
 - Avoimuus
 - Pelisäännöt
 - Jatkuva dialogi
 - Yhteisöllisyys

Hybridityö ja hybridityön johtaminen edellyttää toimiakseen vahvaa luottamusta ja erinomaista kommunikaatiota. Etäjohtajan on kiinnitettävä perinteiseen lähityöskentelyyn verrattuna enemmän huomiota siihen, että työntekijään luotetaan ja hän tietää tavoitteet.

Esihenkilön on muistettava käydä jatkuvaa keskustelua päämääristä tiimin kanssa yhdessä. Työntekijän on saatava itse määritellä, miten hän tavoitteisiin pääsee, hänelle luodaan edellytykset hallita oma työnsä myös etänä, työsuoritusta seurataan, annetaan tukea, sparrausta ja palautetta sekä luodaan luottamuksen ilmapiiri ja tuetaan yhteisöllisyyden tunteen muodostumista erilaisia keinoja käyttäen. Etäjohtaminen ei missään tapauksessa saa olla mikrojohtamista, jatkuvaa seurantaa ja tarkistelua. (Eklund, Lindholm, Jääskeläinen, Salminen, 2021, ss.29 – 30)

Johtamisessa on tärkeää ymmärtää työntekijöiden yksilölliset motivaatiotekijät ja motiivit. Jotkut motivoituvat enemmän haastavista projekteista, kun taas toisille saattaa olla tärkeämpää tunne siitä, että heidän työpanostaan arvostetaan ja heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. Johtajan tehtävänä on tunnistaa tiimin jäsenten toimintaa ohjaavat ajatukset ja tarjota henkilökohtaista tukea ja kannustusta kullekin työntekijälle henkilökohtaisesti. Motivoitunut ihminen on energisoitunut ja haluaa saada aikaan hyviä tuloksia. Hän myös ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta. (Haapakoski, 2020, s.92)

Lisäksi avoin viestintä ja esimerkkinä toimiminen ovat tärkeitä osia motivaation johtamisessa. Johtajan oma asenne, innostus ja intohimo työhön voi tarttua työyhteisöön ja lisätä motivaatiota tiimissä. On myös muistettava, että myös negatiivinen asenne tarttuu, jopa positiivista tehokkaammin, eli tiiminjohtajan on hyvä tarkkailla aktiivisesti niin omaa kuin tiimiläisten jaksamista ja asennetta. Mikäli negatiivisia muutoksia alkaa näkyä, kannattaa apua pyytää ja tarjota matalalla kynnyksellä.

Motivaatio on tiimin menestyksen kannalta avainasemassa ja seuraavissa luvuissa paneudutaan tarkemmin siihen mistä motivaatio rakentuu ja millaisia vaikutuksia johtamisella on motivaatioon.

3.1 Autonomia eli omaehtoisuus

Autonomia viittaa tässä yksilön tai esimerkiksi tiimin tarpeeseen ja kykyyn toimia itsenäisesti ja tehden itse päätöksiä omaan työhön liittyen. Suuri osa ihmisistä haluaa itse vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen, kuinka sen tekee eli autonomiantunne vaikuttaa työmotivaatioon voimakkaasti.

Autonomian tunne työssä liittyy usein siihen, miten paljon työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä, tehtäviinsä, aikatauluihinsa ja päätöksiinsä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta valita työmenetelmänsä, käyttää omaa luovuuttaan ja osallistua päätöksentekoon. Autonomian tunne työssä voi positiivisesti vaikuttaa työmotivaatioon tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua, vaikuttaa ja kokea merkityksellisyyttä omassa työssään. (Eklund & Lindholm & Salminen, 2019, s.62)

Esihenkilö voi vaikuttaa autonomian tarpeen täyttymisessä antamalla vastuuta ja mahdollisuuden päätösten tekoon. Kun tiimiläinen kokee, että hänellä on vastuu omista tehtävistään ja päätöksistään, se voi lisätä motivaatiota ja sitoutumista työhön. Mahdollisuus

tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen, lisää kontrollin kokemusta ja voi siten parantaa työtyytyväisyyttä ja motivoituneisuutta.

”Haluamme olla itse oman toimintamme moottoreita ja tuntea hallitsevamme itse omaa tekemistämme. Haluamme myös ymmärtää toimintamme syyt ja seuraukset ja tuntea voivamme vaikuttaa. Omaehtoisuudessa eli autonomiassa ihmisellä on hallinnan tunne omasta tekemisestään ja tunne siitä, että hän toimii omista lähtökohdistaan käsin. Autonomian kokeminen edellyttää toiminnan olevan lähtöisin itsestä, sisäistettyä ja omistettua. Autonomian kokemukselle on tärkeää olla tietoinen toimintansa seurauksista ja hyväksyä ne.” (Kokkonen, 2016, 11-12; Ryan & Deci, 2017.)

Yksi tärkeimpiä vinkkejä johtajalle on, antaa tiimiläisen toimia asiantuntijana eli kysyä, kuinka joku asia kannattaisi hänen mielestään tehdä tai millaiset tavoitteet he asettaisivat itselleen. Oman kokemukseni mukaan mahdollisuus päättää itse, kannustaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Ammattitaitoinen ihminen, joka saa itse suunnitella, miten hän suorittaa tehtävänsä, voi löytää uusia ja parempia tapoja tehdä ja tehostaa työtään. Omaehtoisuus lisää myös työn mielekkyyttä, kun tiimiläinen näkee voivansa vaikuttaa työnsä tuloksiin ja näkee oman panoksensa merkityksen organisaation kannalta.

Ihmiset haluavat onnistua eli haluavat, että heille annetaan vastuuta ja pidetään vastuullisina. Autonomia ei kuitenkaan poista suuntaviivojen ja yhteisten tavoitteiden merkitystä, vaan jopa päinvastoin. Itseohjautuva tiimi tarvitsee tarkkaan yhdessä sovitut tavoitteet. Jotta voi toimia vastuullisesti kohti yhteistä päämäärää, täytyy työyhteisön jäsenien sopia tavoitteista ja pelisäännöistä. Kun tavoitteet ovat selkeät ja ymmärrettävät ja pelisäännöt kaikilla kirikkaana mielessä, tietää tiimi mitä vaatia itseltään ja mitä voi toiselta odottaa ja näin luottamus kasvaa.

Jos selkeät tavoitteet tai yhteiset pelisäännöt puuttuvat, aiheuttaa se suurella todennäköisyydellä epävarmuutta, stressiä ja tehotonta toimintaa yhteisössä. Tasapaino on tärkeää: tarvitaan riittävästi autonomiaa, mutta myös selkeät tavoitteet, pelisäännöt ja tuki. Olemme kaikki kuulleet sanonnan ”Rajat on rakkautta.” ja sanonta pätee myös johtamisessa.

3.2 Yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydellä viitataan ihmisen tarpeeseen omata turvallisia ihmissuhteita sekä haluun olla liittynyt muihin ihmisiin ja sosiaaliseen ympäristöönsä. Tyypillisimmin yhteisöllisyyttä tunnetaan, kun ihminen kokee yhteisön huolehtivan myös hänestä itsestään. Olennainen käsite yhteisöllisyydessä on homonomia, jossa ihminen tuntee olevansa yhteydessä

läheisiinsä, mutta olevansa myös merkittävässä roolissa sosiaalisessa ryhmässään. (Kokkonen, 2016, 11 – 12; Ryan & Deci, 2017.) Yhteenkuuluvuudentunne työyhteisössä viittaa työntekijöiden kokemukseen siitä, että me olemme osa yhteistä ryhmää tai organisaatiota, ja että meillä on yhteisiä tavoitteita, yhteiset säännöt ja toimintamallit. Kun koemme olevamme osa jotain suurempaa ja näemme miten panoksemme vaikuttavat organisaatioon, on meidän helpompi kokea työpanoksemme merkityksellisenä.

Kun työntekijät kokevat olevansa osa tiimiä, jokainen tuntee omat ja toisensa tehtävät, motivaatio lisääntyy, ja he pyrkivät saavuttamaan organisaation yhteiset päämäärät. Tämä johtaa parempaan sitoutumiseen työhön, tehokkaampaan tekemiseen ja laadukkaampaan työn jälkeen ja näin edistää luottamusta työyhteisössä. Luottamus on olennainen tekijä työmotivaatiota rakennettaessa, sillä se vähentää epävarmuutta ja on mukana luomassa positiivista ilmapiiriä työpaikalle.

Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä on siis voimavara, joka voi parantaa työmotivaatiota, tiimityöskentelyä ja organisaation tuloksia. Esihenkilön tulisi pyrkiä luomaan sellainen ilmapiiri, joka tukee yhteisöllisyyttä ja auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja osaksi isompaa kokonaisuutta. Seuraavassa luvussa kerrotaan kuinka yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä on mahdollista tukea.

3.2.1 Yhteisöllisyyden tukeminen monipaikkaisessa työyhteisössä

Oman johtamiskokemukseni mukaan yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa ja sitä voidaan tukea erityisesti sosiaalisissa kohtaamisissa. Olemme aikojen saatossa totuneet kohtaamisiin kasvokkain, mutta myös virtuaali- ja monipaikkaisessa yhteisössä kohtaaminen voi olla ainakin lähes yhtä tehokasta.

Virtuaaliyhteisön yhteishenki rakentuu tekemisen kautta ja nimenomaan tekemällä mahdollisimman hyvin asiaa, jonka ympärille yhteisö on rakennettu. Edellisessä luvussa avattiin, kuinka yhteisöllisyys syntyy yhteisten päämäärien ja luottamuksen syntymisen kautta. Kannattaa pitää huolta, että päämääriä tai tavoitteita on erikokoisia eli yhteisiä onnistumisia tulee säännöllisesti. Yhdessä tekeminen ja onnistuminen luovat yhteisöllisyyttä ja rakentavat luottamusta. Yhteiset tapahtumat, juhlat ja muut sosiaaliset aktiviteetit voivat edelleen olla mukana rakentamassa vahvoja henkilökohtaisia siteitä jäsenten välille, mutta työarki on kuitenkin pääroolissa yhteisöllisyyttä rakennettaessa. Joskus on tarpeen juhlia, vaikka se tehtäisiin virtuaalisesti.

Yhteishenki rakentuu pikkuhiljaa onnistuneiden kohtaamisten ja saavutettujen tavoitteiden kautta. Hyvä kohtaaminen etätyöskentelymaailmassa, niin kuin perinteisessä yhteisössäkin, perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja tehokkaaseen viestintään. Hyvä esihenkilö pyrkii rakentamaan luottamusta tiimin ja itsensä välille eli luo avointa ja rehellistä viestintäkulttuuria, hän kuuntelee ja osoittaa tiimiläisille, että heidän panoksensa on arvokas. Tärkeä osa avoimuutta on jatkuva ja suora palaute puolin ja toisin. Palaute on viestintää eli osa vuoropuhelua ja yhteisöllisyyden rakentamista. Jokainen organisaation henkilö kehittää kulttuuria edelleen.

Kun lähikontakti ja spontaanit kohtaamiset ovat vähentyneet, on etämaailmassa entistäkin tärkeämpää, että esihenkilö kuuntelee ja on läsnä kohtaamishetkessä. Aikaisemmin toimistoympäristössä, pienistä asioista keskusteltiin ja vitsailtiin, kun ne tulivat työpisteellä tai käytävillä mieleen. Nykyisin pienen asian takia ei haluta vaivata ja varata aikaa kalenterista. Vuorovaikutus on kuitenkin olennaista etätyön onnistumisen kannalta. Ihmisen perustarpeisiin kuuluu tulla huomioduksi, ja hyvä vuorovaikutus edellyttää kuuntelemista.

Jos sinulla on aikaisemmin ollut haasteita jättää muut asiat ja olla työntekijää varten, nyt on aika opetella. Sähköisissä viestimissä poissaoleva olemus viestii hyvin nopeasti, ettet ole keskustelukumppaniasi varten, ja antaa mielikuvan, ettei työntekijä ole tärkeä. Unohda kaikki muu, keskity kohtaamiseen. Kuuntele ja kysele, älä ole ratkaisuautomaatti. Tarkkaile äänensävyjä ja opettele tunnistamaan yksilöllisiä viestintätapoja, näin opit päättelemään, jos jokin asia vielä jäi kaipaamaan keskustelua. Kun olet läsnä ja panostat kohtaamiseen, rakennat luottamuksen ilmapiiriä.

Monipaikkaisessa yhteisössä kohtaamiset pitää laittaa kalenteriin, koska spontaanit kahvipöytäkeskustelut puuttuvat. Järjestä säännöllisiä virtuaalisia tiimipalavereita, mutta myös tapaamisia kaikkien tiimisi henkilöiden kanssa kahden kesken. Tarjoa yksilöllistä tukea ja ohjausta jokaiselle tiimin jäsenelle erikseen. Suunnitelmalliset ja kalenteroidut sekä tiimille viestityt johtamiskäytännöt auttavat jokaista työntekijää ja esihenkilöä suoriutumaan työstään.

On hyvä muistaa, että tehokkuutta tavoitellessamme usein keskitytään vain työasioihin, mutta henkilökohtaisten asioiden käsittely myös työyhteisössä, on vähintään yhtä tärkeää pitkällä aikavälillä. Jatkuva asiakeskeinen keskustelu on raskasta. Kun keskustellette ei-työaiheisista asioista, kuten esimerkiksi vapaa-ajansuunnitelmista, perheestä tai harrastuksista, rakennatte henkilökohtaisia suhteita ja tuette tiimiytymistä. Tavoitteena on luoda yhteyksiä ja edistää henkilökohtaista vuorovaikutusta, vaikka fyysinen etäisyys onkin

esteenä. Työssä onnistumisen kannalta on tärkeää muistaa myös ilo ja huumori. Johtamistyössäni olen havainnut, että ilo ja nauru auttavat yli paineisistakin tilanteista.

Yhteisöllisyyden tukeminen työyhteisössä, erityisesti monipaikkaisessa työympäristössä, edellyttää suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteistä työtä. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta, yhteisistä kokemuksista ja luottamuksesta. On kyse kulttuurista, joka syntyy tekojen kautta. Seuraavassa luvussa esitellään karkeasti yhteisöllisyyden rakennuspalikat.

3.2.2 Yhteisöllisyyden rakennuspalikat

Yhteisöllisyys syntyy organisaation ja tiimin yksilöiden välisten suhteiden monimutkaisesta verkostosta, ja sen ylläpito vaatii jatkuvaa huomiota ja panostusta niin työntekijältä itseltään, kuin erityisesti esihenkilöltä ja johdolta.

Yhteisöllisyys perustuu luottamukseen jäsenten välillä. Kun jäsenet voivat luottaa toisiinsa, syntyy turvallinen ympäristö, joka kannustaa avoimuuteen ja yhteistyöhön. Avoin ilmapiiri on hyvää, vastavuoroista viestintää, avointa palautteenantoa ja osallistumista. Yhteisöllisyys vahvistuu, kun jäsenet jakavat samat tai yhteensopivat tavoitteet, sillä yhteiset päämäärät luovat yhteisön, joka pyrkii saavuttamaan yhdessä asetetun maalin. Saavuttamalla tavoitteita positiivinen ilmapiiri ja luottamus kasvavat. Yhteinen identiteetti syntyy kokemusten kautta ja kehittyy koko ajan.

Kuva 5. Yhteisöllisyyden rakennuspalikat



3.3 Kyvykkyys

Kyvykkyuden tarpeella tarkoitetaan ihmisen halua ymmärtää toiminnan syyt ja seuraukset, sekä tunnetta siitä, että pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan niihin. Kokeakseen kyvykkyyttä, myös työtehtävien on oltava hänelle optimaalisella haastetasolla niin, että haluttu lopputulos on mahdollista saavuttaa. Kyvykkyuden tarpeella viitataan myös tarpeeseen tuntea itsensä tehokkaaksi ja hallita tehtäviensä hoitaminen. Liian haastavat tehtävät tai kielteinen palaute ovat omiaan heikentämään kyvykkyuden tunnetta. (Kokkonen, 2016, 11-12; Ryan & Deci, 2017.)

Työtehtävien tulee olla riittävän haastavia, koska liian helpot tehtävät voivat syödä motivaation kokonaan. Toisaalta jos henkilö on työssään liian haastavassa tilanteessa, voivat jatkuvat pettymykset tappaa sisäisen motivaation ja uuvuttaa työntekijän. Kyvykkyuden ja hallinnan tunne kasvaa, kun työympäristö tukee työntekijöiden ammatillista ja myös henkilökohtaista kehitystä.

Kuva 6. Kyvykkyuden tunteen tukeminen



Kyvykkyuden tunteen tukeminen työyhteisössä on tärkeää ja jopa melko helppoa, kunhan muistaa mistä kyvykkyys rakentuu. Esihenkilön ja tiimin on aina pidettävä mielessä mihin ovat suuntaamassa. Ilman tavoitteita, tekeminen on irrallista ja tehotonta, kuin suunnistaja metsässä ilman karttaa. Samoin on erittäin tärkeää huomioida työntekijöiden panokset ja kuinka he ovat suoriutuneet työtehtävistään ja tiimin jäsenenä.

Huipputiimi tähtää jatkuvaa kehitykseen ja arvioi säännöllisesti toimintaansa, vahvuuksiaan ja kehittämiskohteita. Ilman systemaattista kehittämistyötä, mikään tiimi ei ole huipputiimi pitkään, vaan toimintaympäristön muutokset ajavat sen ohi. Sama koskee myös yksilöä.

Mikäli kehittymishalukkuutta ei tiimistä tai organisaatiosta löydy, kyllästyy kehittymishaluinen työntekijä ja hakeutuu paikkaan, jossa kehittymishalua on ja sitä arvostetaan. Mahdollisuus kehittymiseen lisää tiimin ja organisaation osaamista ja mahdollistaa lisää onnistumisia. (Eklund & Lindholm & Salminen, 2019, s.97).

Tiimin ja tiimiesihenkilön kannustus kokeilla uutta ja haastaa itsensä, ajattelunsa ja toimintatapansa, tukee tiimiläisten itsetuntoa, kun he huomaavat pystyvänsä voittamaan haasteita ja oppimaan uutta. Uuden oppimisen myötä hallinnan tunne kasvaa. Kyvykkyyden tunnetta tukee myös luottamus ja avoin kommunikaatio. Turvallinen ympäristö kannustaa kokeilemaan uutta, kun ei tarvitse pelätä virheen tekemistä, kommunikoimaan huolistaan ja onnistumisistaan ja kysymään apua, jos jokin asia mietityttää. Erityisen tärkeää on, että työyhteisössä kaikkia kohdellaan tasavertaisesti ja kaikilla on samat säännöt.

4 ONNISTUNUT TIIMIN JOHTAMINEN

Työyhteisöissä tuloksen aikaan saaminen on se perustavoite tiimille, mutta kaikessa työssä olisi jopa tärkeämpää keskittyä ensin siihen, miten laadukkaaseen tavoitteeseen päästään. Olemme kaikki yksilöitä ja motivaatiomme syntyy erilaisista tekijöistä. Työ saadaan kokemuksen mukaan kyllä monesti tehtyä, vaikka oltaisiin ”vain töissä” ja motivaatio olisi matalalla, kunhan tavoite on tarkkaan määritelty, mutta laatua, tehokkuutta ja sitoutuneisuutta tavoitellessamme on otettava huomioon erilaisten ihmisten motivaatioon vaikuttavat tekijät. Motivointi on tärkeää, oli kyseessä perinteinen lähitiimi, hajautettu virtuaali- tai hybriditiimi, mutta erityisesti monipaikkaisissa tiimeissä motivoinnin tärkeyttä on hyvä korostaa, sillä motivoitunut tiimi on itseohjautuva ja saa asioita aikaiseksi laadukkaasti ja tehokkaasti ilman sen kummempaa ohjaamista tai itsekuria. Seuraavassa käsitellään sitä, miten motivaatiota on mahdollista johtaa ja tukea.

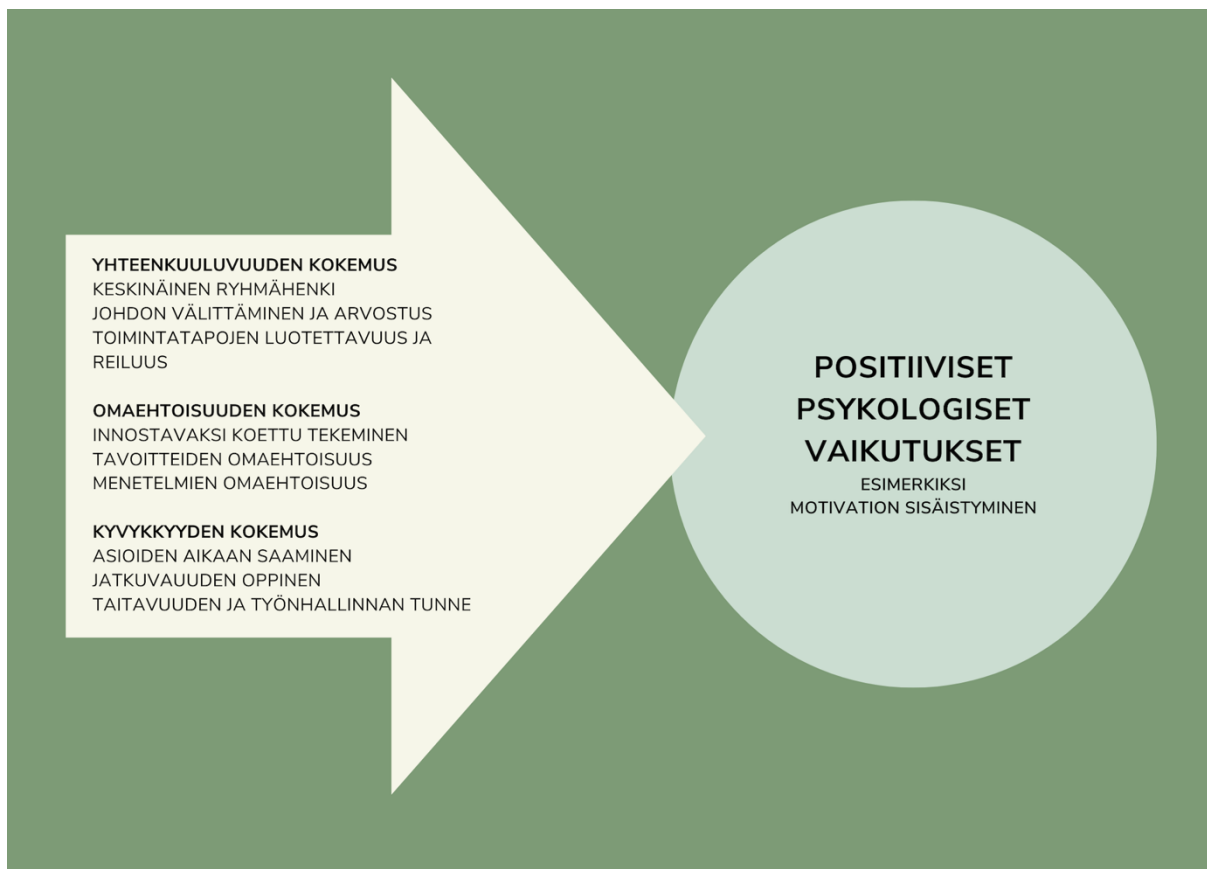
4.1 Motivaation johtaminen

Motivaation johtaminen on keskeinen osa esimiestyötä. Johtajan tehtävänä on luoda ympäristö, joka kannustaa työntekijöitä saavuttamaan parhaan mahdollisen suoritustasonsa, tuntemaan tyytyväisyyttä työstään ja voimaan hyvin. Tiimin ja motivaation johtaminen voi sisältää selkeiden tavoitteiden asettamista, henkilökohtaisen palautteen antamista, kannustusta ja mahdollisuuksien tarjoamista ammatilliseen kehittymiseen.

Amerikkalaisten psykologien professoreiden Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisiä yhdistää 3 psykologista perustarvetta. Ne ovat

omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, ja ihminen tarvitsee niitä kaikkia voidakseen hyvin. Decin ja Ryanin mukaan on paljon tuottavampaa keskittyä sisäisen motivaation tukemisen, kuin ulkoiseen palkitsemiseen. (Mayor, 2022, s.31)

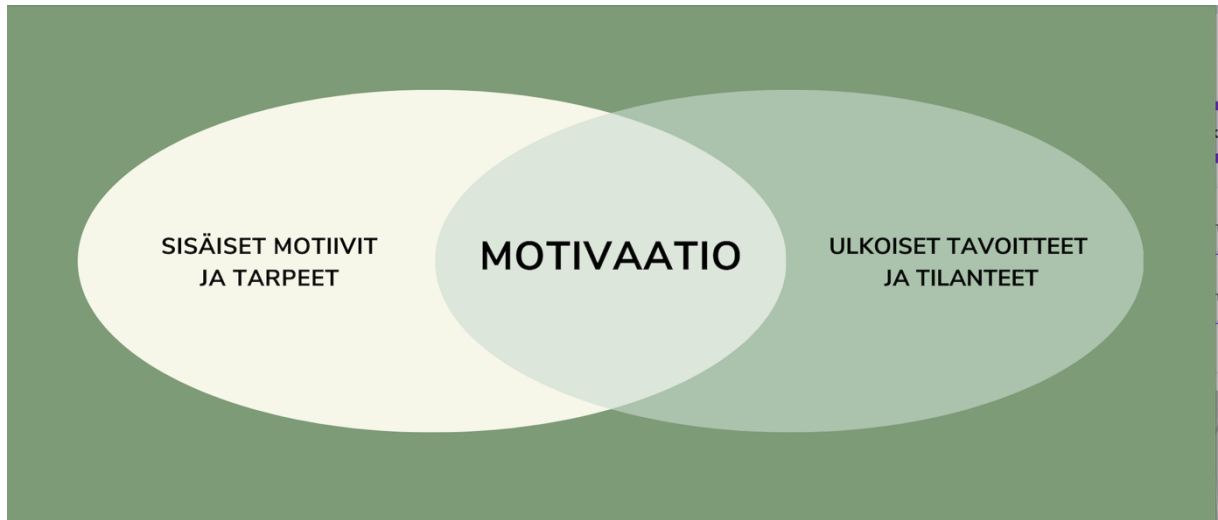
Kuva 7. Motivaation rakennuspalikat (mukaillen Valtonen, 2019, s.33)



Uutta, empiirisesti kerättyä ja tieteellisesti todistettua tietoa motivaatiokäsitykseen on tuonut amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss vuosina 1995 – 1998 aloittamillaan tutkimuksilla. Reiss on pystynyt kehittämällä yksilöllisten motiivien tarkastelun ja mittaamisen työkalulla syventämään käsitystämme siitä mikä meitä sisäisesti motivoi. Työkalu on Reiss motivaatioprofiili (RMP). (Mayor, 2022, s.32)

Deci & Ryan löysivät sisäiseen motivaatioon liittyvät perustarpeet eli omaehtoisuuden, kyvykkyiden ja yhteisöllisyyden muista tutkimuksista ja yhdistivät ne tutkimukseensa teoreettisiin perustein. Reissin mielestä nämä 3 tarvetta eivät riitä kuvaamaan ihmisen sisäistä motivaatiota tarpeeksi tarkasti, koska kaikki ihmiset ovat erilaisia. Lisäksi se, minkälaista omaehtoisuutta tai kuinka paljon autonomiaa ihminen tarvitsee, on hyvin yksilöllistä. (Mayor, & Risku, 2022, s. 39)

Kuva 8, Motivaation synty (Mayor, & Risku, 2022, s. 39)



Reiss laajentaa kolmen tarpeen motivaatioteoriaa empiirisesti kehitetyllä elämän kuudentoista perustarpeen teorialla ja syventää itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation teorioita. (Mayor, & Risku, 2022, s. 39) Motivaatio syntyy sisäisten ja ulkoisten motiivien yhteisvaikutuksesta.

Reissin tutkimusryhmän löytämät elämän 16 perustarvetta tavoitteineen:

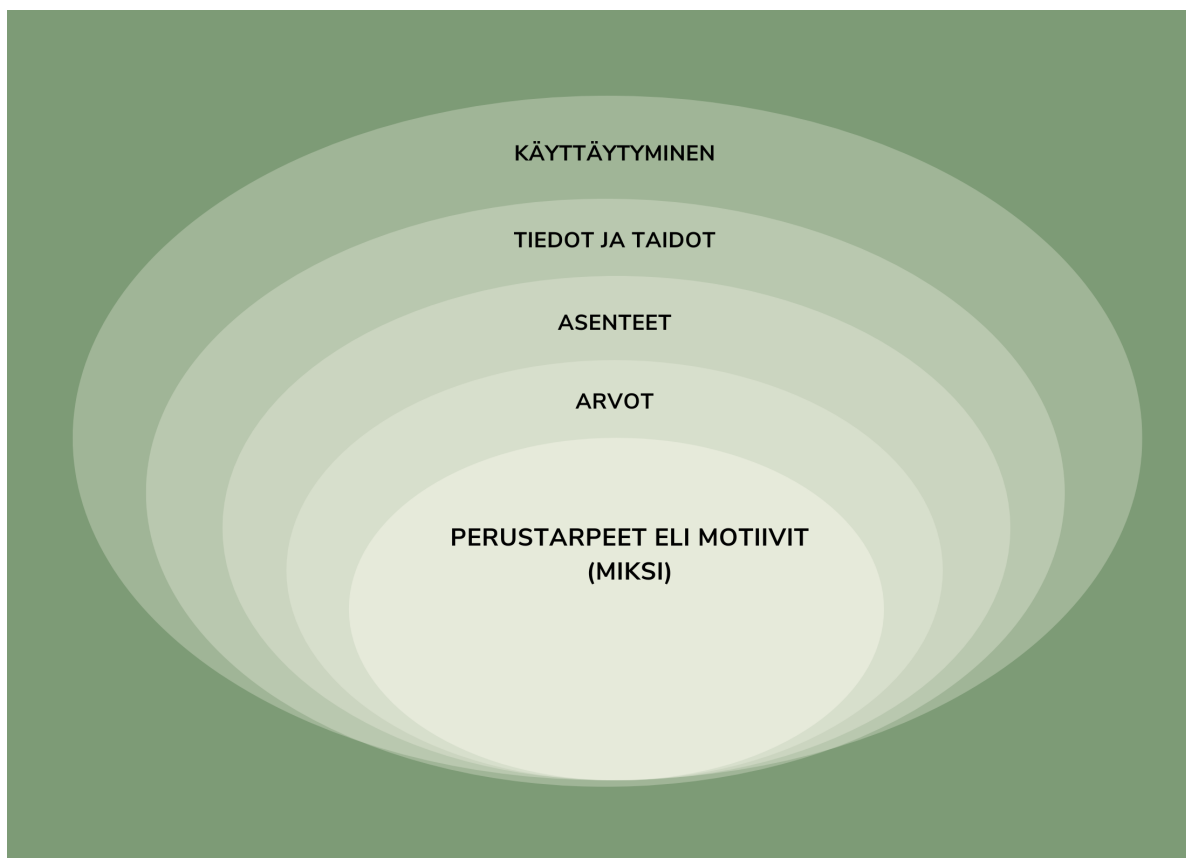
Kuva 9, Motivaatiotekijät (Mayor & Risku, 2022, s. 35)

MOTIIVI	PYRKIMYS JOHONKIN, TAVOITE; SE MIKÄ MOTIVOI
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, tekeminen itse (tai yksin)
Uteliaisuus	Tieto itsearvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostaminen
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen / Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalius omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit, yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto / Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Romantiikka / Esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo / Kauneus ja esteettisyys (tämä motiivi on kapeampi, mutta romantiikkaan liittyvä skaala, jota käytetään RMP:n bisnesversiossa romantiikka-asteikon sijaan.)
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Fyysinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Kun motiivit, tavoitteet ja elinolosuhteet vastaavat toisiaan, koemme tyydytystä, olemme motivoituneita ja syntyy flow-tila. (Mayor & Risku, 2022, s.40)

Esihenkilön on erittäin tärkeää opetella kuuntelemaan ja tarkkailemaan yksilöitä ja luomaan avoin keskustelukulttuuri, jotta hänen olisi mahdollista tunnistaa jokaisen tiimiläisen sisäiset ajurit. Ihmisestä näkyy päälle päin vain hyvin vähän. Käyttäytymisemme takana ovat muun muassa tietomme ja taitomme, uskomuksemme ja asenteemme, ja persoonallisuutemme ytimessä perusmotiivit, jotka kuvaavat arvojamme ja syvimpiä tarpeitamme. Kun esihenkilö ymmärtää tiimiään, on hänen mahdollista valmentaa heitä kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita, mutta myös kohti jokaisen henkilökohtaisia intohimoja. (Mayor & Risku, 2022, s. 46)

Kuva 10, Motivaation rakentuminen (Mayor & Risku, 2022, s. 46)



4.2 Innostuneisuus

Innostuminen on tärkeää, jotta työntekijä tai organisaatio voi menestyä. Työstä on helppo innostua, jos sitä pitää tärkeänä eli siten innostuminen on työyhteisön menestyksen avain. Innostunut ja sitoutunut työntekijä on valmis tekemään ylimääräistäkin, jotta organisaatio saavuttaisi tavoitteensa. Jotta työ tuntuisi merkitykselliseltä, innostavalta ja motivoivalta 3 ehdon tulee täytyä:

- Ymmärrettävästi asetetut, haastavat mutta saavutettavissa olevat tavoitteet
- Vastuu ja itsenäisyys omien työtehtävien hoitamisesta (autonomia)
- Mahdollisuus saada paljon palautetta

Esihenkilö vaikutus innostumiseen on suuri. 77 % innostuneista kokee, että esihenkilö keskittyy heidän vahvuuksiinsa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s.17 – 18)

Vahvuuksiin keskittymisen lisäksi esihenkilöllä tulisi olla vahvat viestintätaidot, jotta hän osaisi muotoilla tiimin päämäärät niin houkutteleviksi, että tiimi innostuisi tavoittelemaan niitä ja antamaan parhaan osaamisensa tiimin käyttöön.

Muun muassa Decin ja Ryanin sekä Reissin näkemykset tukevat kaikki sisäisen motivaation merkittävyyttä. Sisäinen, itsestä lähtevä motivaatio on innostuksen ja sitä kautta pysyvän onnellisuuden ja menestyneisyyden lähde. Kun olemme sisäisesti motivoituneita, olemme innostuneita ja koemme työn imua, joka voidaan määritellä tarmokkuudeksi, omistautumiseksi ja uppoutumiseksi. (Mayor & Risku 2022, s. 40) Motivoitunut ja innostunut ihminen on erityisen luova ja tehokas eli voi saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen hyvin vähällä vaivalla.

4.3 Viestintä

Hyvä esihenkilö viestii selkeästi ja avoimesti, antaa selkeät ohjeet ja tavoitteet, ja pitää tiiminjäsenet ajan tasalla muutoksista. Yhdistämällä tavoitteet, kannustavan ilmapiirin, yksilöllisen tuen ja laadukkaan viestinnän, varmistat tiimisi ja alaisesi menestymisen työssään.

Aikaisemmin olen jo maininnut, että motivaatioon vaikuttaa yhteinen tavoite, henkilökohtainen palaute, kannustus ja ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen. Optimaalisessa tilanteessa organisaation taustarakenteet ovat kunnossa ja mahdollistavat koko organisaation henkilöille tasavertaiset mahdollisuudet tehdä työnsä hyvin. Esihenkilöiden osaamisessa on eroja ja siksi ensin mainitut saattavat toteutua vain osassa tiimejä, mutta kun toimintamallit ja työkalut ovat yhdessä sovittuja, tasoittaa se organisaation tasavertaisuutta ja samalla yhteisöllisyyttä. Moni näistä edellä mainituista työkaluista ja toimintamalleista liittyy viestintään. Jotta meillä kaikilla olisi tasavertainen mahdollisuus suoriutua työstämme hyvin, tulee viestintävälineiden ja toimintatapojen olla yhteiset ja ennalta sovitut.

4.3.1 Viestinnän esteet ja niiden voittaminen

Tänä päivänä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia virtuaalisia viestintävälineitä, kuten videoneuvottelut, pikaviestipalvelut ja sähköposti. Järjestämme säännöllisesti virtuaalisia tiimipalavereita, työpajoja ja koulutuksia. Käytämme erilaisia sosiaalisia intranetejä, online-ryhmiä ja keskustelufoorumeita.

- Videoneuvottelualustat (Teams, Zoom, Google Meet)
- Pikaviestin palvelut (Whatsapp, Hangouts Telegram)
- Sähköposti
- Intranet
- Online ryhmät

- Keskustelufoorumit
- Tiimityöskentelyalustat (Miro)

Kuva 11. Viestintäkanavat



Viestintäkanavien käytöstä tulee sopia tarkasti, eli missä kanavassa viestitään, mitä viestitään ja miten viestitään. Viestintäväline valitaan esimerkiksi sen mukaan, onko kyse kiireellisestä tiedosta, joka vaatii välitöntä reagointia, vai onko se informaatiota, joka voi odottaa.

Kiireelliset asiat saattavat edellyttää pikaviestipalvelua tai puhelua, kun taas pidempikestoisen ja harkittu viestintä sopii paremmin esimerkiksi sähköpostiin tai intranetin ilmoitustaululle. Tärkeissä toiminnan muutosta vaativissa aiheissa yhteinen tiedotustilaisuus tai palaveri on paras vaihtoehto. Samoin on mietittävä myös viestin kohderyhmän kokoa, kuinka moni henkilö viestiin sisältyy ja kuinka homogeeninen vastaanottajaryhmä on. Suurille ryhmille suunnatut viestit voivat sopia paremmin sähköpostiin, intranetin ilmoitustaululle tai tärkeissä toiminnan muutosta vaativissa aiheissa yhteinen tiedotustilaisuus on suositeltavaa, kun taas tiiviimmille ryhmille suunnatut asiat kannattaa hoitaa esimerkiksi pikaviestejä tai tiimikanavia käyttäen.

Kanavaa harkitessa kannattaa miettiä kuinka monitulkintainen viesti on, ja kuinka hyvin se tulee sisäistää. Monimutkaiset asiat vaativat kirjallista viestintää, kun taas yksinkertaiset asiat voi hoitaa pikaviestimillä tai suullisesti. Poikkeuksena pidän kuitenkin jo aikaisemmin mainitsemani toimintatapojen muutoksen ohjeistamiseen tarkoitettut viestit. Kokemukseni mukaan pelkkä kirjoitettu viesti, oli se tehty sähköpostiin tai pikaviestimeen, ei toimi suurien muutosten läpi viettiin. Toiminnan muutosta tavoiteltaessa suosittelen koko kohderyhmälle suunnattua infotilaisuutta, jonka tueksi lähetetään yksityiskohtainen kirjallinen ohje ja samalla ilmoitetaan yhteyshenkilö, johon voi olla yhteydessä, mikäli jokin jää mietityttämään. Yleisesti viestinnässä kannattaa muistaa, että monikanavaisuus on tehokkainta, sillä erilaiset henkilöt omaksuvat tietoa erilaisin tavoin. Toiset pitävät lukemisesta ja yksityiskohdista ja toisille sopii kuuntelu.

4.3.2 Viestinnän yhteiset säännöt

Hyvin suunniteltu ja yhdessä käytettäväksi päätetty viestintävälinemix, luo mahdollisuuden laadukkaalle, läpi organisaation ulottuvalle avoimelle viestinnälle. Avoin ja tehokas viestintä taas on yksi tärkeimmistä tekijöistä yhteisöllisyyden luomisessa. Selkeä ja avoin vuorovaikutus auttaa jäseniä ymmärtämään toisiaan paremmin.

Viestintä on tärkein ylätasoinen työkalu yhteisöllisyyden ja kulttuurinkin rakentamisessa ja tukemisessa, mutta yhteisöllisyys rakentuu useasta osasesta, joita mitään ei voi jättää huomioimatta.

4.4 Psykologinen turvallisuus

Jotta aidosti avoin kommunikointi olisi mahdollista, tulee yhteisön jäsenen kokea olonsa turvalliseksi. Rehelliseen viestintään tulee kannustaa. Puhutaan psykologisesta turvallisuudesta.

”Psykologisen turvallisuuden käsite on noussut viime vuosina työelämäkeskusteluun erityisesti googlen tiimejä tarkastelleen tutkimuksen tultua julki muutama vuosi sitten. Googlen tiimejä tutkittaessa huomattiin, että erityisen hyvin onnistuvia tiimejä yhdistää psykologisen turvallisuuden tunne. Näissä tiimeissä vuorovaikutus on hyvin avointa. Tiimiläiset jakavat tietoa, eivätkä epäröi nostaa esille hankaliakaan asioita. Niinpä tiimien osaaminen kehittyy nopeasti ja projektien heikot kohdat tulevat esiin.” (Haapakoski, 2020, s.68)

Konfliktien ratkaiseminen on yksi hyvin toimivan tiimin tärkeimmistä ominaisuuksista. Psykologisesti turvallisessa yhteisössä työasioihin liittyvät konfliktit johtavat parhaassa tapauksessa tiimin suorituskyvyn parantumiseen. Kun erilaisia mielipiteitä kuunnellaan, jäsenet kokevat turvallisiksi esittää erilaisia ehdotuksia, saadaan enemmän ideoita ja syntyy niiden perusteella yhteinen päämäärä, jota on helppo ymmärtää ja siihen voi sitoutua. Yhdessä sovittu päämäärä ja turvallinen ympäristö antaa tiimin menestykselle hyvät mahdollisuudet. Mitä selkeämpi tiimin jäsenten yhteinen tavoite on, sen helpompi erilaisia näkökulmia on sovittaa yhteen. Turvallisessa, kannustavassa yhteisössä voi kertoa mielipiteensä, tuoda esille uusia ideoita ja antaa rakentavaa kritiikkiä. Turvallinen ilmapiiri, kannustaa edelleen hyvään avoimeen kommunikointiin, joka edistää yhteisöllisyyttä ja myös kyvykkyyden tunnetta, kun ideoita ja mielipiteitä arvostetaan ja otetaan huomioon päätöksenteossa. (Haapakoski, 2020, s.68)

Huipputiimiksi on mahdotonta kehittyä ilman, että tiimin sisäiset toimintatavat on hiottu kuntoon. Hyvänä esimerkkinä tästä on urheilujoukkue. Organisaatiota on helppo verrata joukkueurheiluun. Toimivassa joukkueessa pelaajat tukevat toinen toistaan niin treeneissä kuin pelikentälläkin, jokaisen panosta tarvitaan ja toimivassa joukkueessa vaaditaan hyviä joukkueen välisiä vastavuoroisia suhteita. Pelaajat auttavat toisiaan, jakavat resursseja ja tukevat toistensa pyrkimyksiä. Vaaditaan jäsenten sitoutumista ja panosta yhteiseen toimintaan eli kaikki pelaajat pelaavat yhteistä peliä. Kaikki toimivat yhteisen strategian mukaisesti, ja noudattavat johdon antamia ylätasoa ohjeita. (Joskus jokin päätös saattaa yksilön näkökulmasta tuntua virheeltä, mutta kokonaisuus ratkaisee. Kokonaisuuden edun mukaisesti pelaaminen vaatii luottamusta. (Eklund, Lindholm, Jääskeläinen, Salminen, 2021, s.94).

Joukkuelajeissa luottamus rakentuu pääasiassa tekemisen kautta. Kaikki joukkueen jäsenet ottavat vastuun omasta roolistaan, mutta myös luottamuksen rakentamisesta.

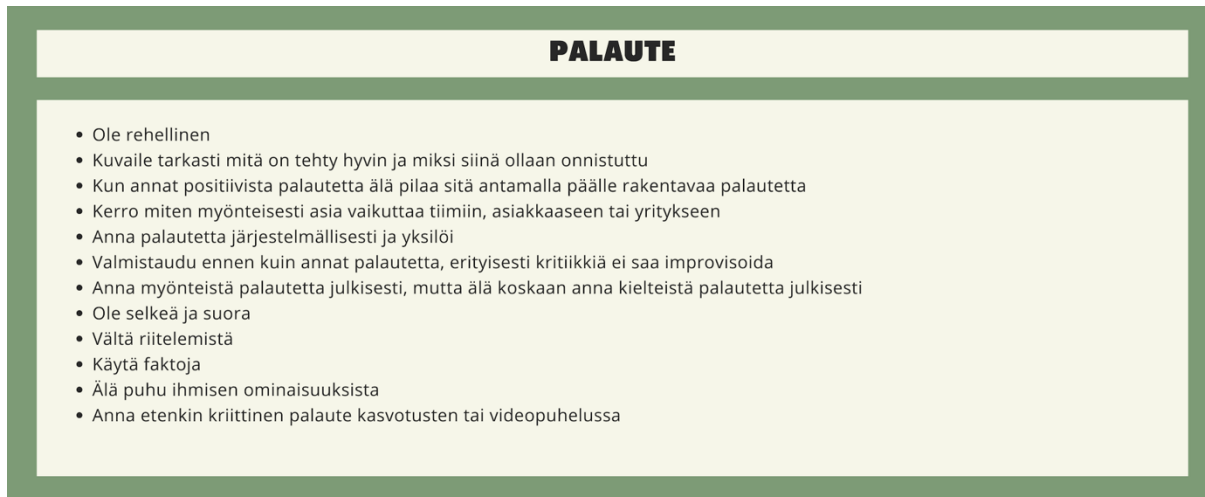
4.5 Palaute

Jokainen tiimin jäsen tarvitsee palautetta ja tunnustusta, niin tiimiltä kuin tiimin johtajalta tai valmentajalta. Palautteen antaminen ja arvostaminen ovat olennainen osa yhteisöllisyyttä. Kaikki tarvitsevat palautetta tunnistaakseen vahvuutensa ja heikkoutensa. Palautteen avulla palautteen saaja saa tiedon siitä, missä on nyt ja mihin suuntaan tulisi mennä.

Ilman palautetta on mahdotonta tietää, kuinka on toimissaan onnistunut. Niinpä palautteen voima on sitä suurempi, mitä useampi palautetta organisaatiossa antaa. Kaikki voivat antaa palautetta, mutta valitettavan usein palautteen antaminen koetaan vaikeana. Psykologisesti

turvallisessa yhteisössä palautteen arvo kuitenkin ymmärretään ja se koetaan haluna auttaa kollegaa tai tiimiläistä menestymään työssään.

Kuva 12. Palaute (Haapakoski, 2020, s.94)



Palautteen voima kasvaa mitä enemmän erityisesti kannustavaa palautetta annetaan. Onnistumme työssämme päivittäin, se kannattaa myös huomioida. Huomioi onnistumiset heti.

4.5.1 Palautteen hyödyt

Palautteen avulla työntekijän on mahdollista tarkastella miten hänen tekemisensä vaikuttaa muiden tekemiseen, hahmottaa oma osaamisensa taso suhteessa tavoitetasoon ja ymmärtää oman työnsä merkitys kokonaisuuden osana. Pääsääntöisesti palautteenannon laukaisijana toimii tunne. Hyvin annettu palaute sitoo kuitenkin yhteen tunteen ja järjen. Avoin palautekulttuuri ja säännöllinen palautteen antaminen pitää työyhteisön ilmapiirin tasaisen positiivisena, jolloin voimakkailta tunneryöpsähdyksiltä vältytään. Toisaalta kun palautetta annetaan säännöllisesti arjessa, saavat sitä kaikki tasaisesti ja vältytään eriarvoisuuden tunteelta.

Palaute on tärkeää myös, koska palautteen saajan mielessä palaute antaa työlle merkityksen. Työllä on merkitystä, kun se huomioidaan.

Myönteinen palaute innostaa. Kun keskitymme tekemisessämme positiiviseen, on työ mukavaa, jos taas keskitymme haasteellisiin asioihin, tuntuu työ kuluttavalta ja epämukavalta. Keskity siis arkisessa palautteessasi positiivisiin asioihin, sillä kaikki onnistuvat päivittäin useita kertoja. Onnistumisiin keskittymällä työpaikan ilmapiiri vahvistuu.

Onnistumisen huomioiminen luo lisää onnistumisia, koska oikein annettu palaute kertoo missä on toimittu oikein ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut. Lisäksi palaute osoittaa sen saajalle, että hänen onnistumisensa on huomioitu ja hän kokee saaneensa kannustusta toimia jatkossa samaan tapaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s.19)

Palaute ei aina ole sanallista, vaan se voi olla esimerkiksi innostuneisuuden ja ilon näyttämistä tai toisaalta negatiivisten tunteiden näyttämistä. Tunteet ovat osa työyhteisöä, koska ihmisiä ohjaa niin tunteet kuin järki. Esihenkilön on siis tärkeää tuntea itsensä ja kiinnittää huomiota omaan toimintaansa. Hiljainen palaute on palautetta siinä, missä sanallinenkin, sillä sanaton viestintä on helposti havaittavaa. Jatkuvat negatiiviset tunnereaktiot kumoavat herkästi sanalliset positiiviset palautteet. Hiljaisuus on tehokkain tapa tehdä hyvästä suorittajasta alisuorittaja. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s.53)

Palautteen avulla voit auttaa yhteisöä oppimaan. Palautteen antaminen ei ole vain esihenkilön tehtävä, eli palautteen antamiseen kannattaa kannustaa koko tiimiä ja organisaatiota. Palaute antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa, eli se on paras tapa hankkia organisaatioon yhtä monta valmentajaa kuin organisaatiossa on jäseniä. Palaute ei siis ole yksisuuntaista, vaan sen tulisi liikkua johdolta alaisille ja toisin päin, mutta myös kollegalta toiselle.

Kun saamme ja annamme palautetta jatkuvasti, varmistamme, että kuljemme samaan suuntaan. Kannustava palaute rakentaa luottamusta. Palautteen ansiosta työntekijät tekevät oikeita asioita oikealla tavalla, ja samalla johto oppii tuntemaan organisaation todellisen tilanteen ja osaa ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan.

Palaute on välittämisen osoitus, ei koskaan käsky tai rangaistus. Kannusta siis avoimeen vuorovaikutuskulttuuriin. Johtamisessa ja liiketoiminnassa yleensä on erittäin tärkeää asettaa selkeä tavoite, jonka kaikki ymmärtävät samalla tavalla. Ilman selkeää, ymmärrettävää tavoitetta, palautetta on vaikeaa antaa.

Jos organisaatiossa ei ole olemassa psykologisesti turvallista kulttuuria, muuttuu palaute helposti yksisuuntaiseksi, eikä koko organisaation kattavaa, kehittävää palautekulttuuria synny. Korjaavaa palautetta ei uskalleta antaa ja virheitä peitellään.

4.6 Itseohjautuvuus

Erityisesti etätyössä korostuu tarve itseohjautuvuudelle, joten itseohjautuvuuden käsitteestä on viime vuosina tullut merkittävä käsite työelämässä. Perusajatuksena on, että älykäs ja ammattitaitoinen ihminen tietää parhaiten, miten tehtävät kannattaa hoitaa, kunhan tavoitteet ja pelisäännöt ovat selkeät. (Eklund & Lindholm & Salminen, 2019, s.29)

Itseohjautuvuus on kyky toimia ilman ulkopuolista johtamista tai kontrollia eli itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen voidaan ajatella tarkoittavan samaa asiaa. Ihmiset ovat yleisesti älykkäitä, kyvykkäitä ja toimivia, ja hyvin toimiva tiimi rikastaa jäseniensä kyvykkyyden vielä vahvemmassi osaamiseksi. Tästä syystä kannattaa luottaa yksilöiden kykyyn johtaa itseään sen sijaan, että johtaja antaisi käskyjä alaisilleen.

Itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan kuitenkin johtamista jopa enemmän kuin perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa. Vaikka yksilöt ohjaavat itseään, on silti johdettava kokonaisuutta, asetettava tavoitteita ja luotava tiimille menestymisen mahdollisuudet.

Etätyöläinen toimii itsensä johtajana. Hänen on osattava priorisoida, organisoida ja hallita aikaansa, ymmärrettävä milloin selviytyä yksin ja milloin pyytää apua.

Itseohjautuvuus merkitsee vapautta ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä, budjetin, resurssien, muiden ihmisten ja oman työn näkökulmasta. Siihen liittyy myös vapaus päättää työn tekemisen aika ja paikka sekä lisääntynyt itsemääräämisoikeus ja kyvykkyyden tunne omasta työstä. Tämä edellyttää, että johtaja osaa viesti selkeän vision, päätöksentekomekanismeja, läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä, mikä on motivoivaa ja lisää työn imua. Voidakseen johtaa itseään on tiimin ja tiimiläisten osattava organisaation strategia, asiakkaan tarpeet ja pystyttävä yhteistyöhön muiden tiimien kanssa. (Eklund & Lindholm & Salminen, 2019, s.29)

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita yksin tekemistä, rajattomuutta, päämäärättömyyttä, johtamisen tai vision puutetta, epäselvyyttä suunnasta, vastuuttomuutta tai työtä ilman tulostavuuksia ja laatutavoitteita. Siihen ei myöskään kuulu hierarkiattomuus, sooloilu, tiedon pimittäminen tai viestinnän puute. (Savaspuro, 2019).

Kuva 13. Itseohjautuvuus (Savaspuro, 2019)

ITSEOHJAUTUVUUS	
<p>MITÄ ITSEOHJAUTUVUUS ON</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vapautta ottaa ja kantaa vastuuta • Vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä niin pitkälle kuin se on budjetin, resurssien, muiden ihmisten ja oman työn näkökulmasta mahdollista. • On vapautta päättää työn tekemisen aika ja paikka itsenäisesti mahdollisuuksien mukaan • Lisääntynyttä itsemääräämisoikeutta ja kyvykkyyden tunnetta omasta työstä • Vastuuta oman työn määrästä, aikatauluttamisesta ja laadusta. • Vision ja suunnan kirkkautta. Rakenteiden ja päätösten päätöksentekomekanismeja, selkeyttä ja läpinäkyvyyttä • Yhteistyötä • Sitouttavaa • Motivoivaa • Työn imua lisäävää 	<p>MITÄ ITSEOHJAUTUVUUS EI OLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksin tekemistä tai yksin jäämistä • Rajattomuutta • Päämäärättömyyttä • Johtamisen puutetta • Vision puutetta • Epäselvyyttä suunnasta, odotuksista tai tavoitteista • Epäselvyyttä siitä, mikä kuuluu omalle pöydälle ja mikä ei • Vastuuttomuutta tai työtä ilman tulostavuuksia, laatutavoitteita tai muita mittareita • Hierarkiattomuutta tai rakenteiden puutetta • Sooloilua • Tiedon pimittämistä tai viestinnän puutetta

Listannut Miia Savaspuro kirjassaan itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan.

5 JOHTAMISEN CASE-ESIMERKIT

Case esimerkit on saatu haastatteleamalla LinkedInissa vapaaehtoisiksi helmikuussa 2024 ilmoittautuneita johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä, jotka olivat toimineet esihenkilönä vähintään viisi vuotta. Esimerkit kerättiin puhelinhaastatteluina. Esimerkkien tavoitteena on tuoda teoria käytäntöön ja osoittaa, millaisia vaikutuksia johtajan toiminnalla voi olla.

5.1 Case: Luottamus

Haastateltava oli osakas yrityksessä, jossa hän oli toiminut 11 vuotta myynnin ja myynninjohdon tehtävissä, kun yritykseen tuli uusi pääomasijoittaja ja työympäristö muuttui merkittävästi. Aikaisemmin haastateltava oli nauttinut työskentelystä ja oli saanut suorittaa työnsä vapaasti oman ammattitaidon ohjaamana, ja samaan aikaan hän luotti siihen, että tarvittaessa apua ja tukea olisi saatavilla ja hän arvosti esihenkilöään. Haastateltava menestyi työssään ja voi hyvin.

Pääomasijoittajan saapuessa luvattiin jatkuvuutta nykyiseen työtapaan, mutta todellisuus osoittautui kuitenkin toisenlaiseksi. Haastateltava koki, että hänen työtapsansa kyseenalaistettiin, ja hän alkoi tuntea, että muut tunsivat hänen työnsä paremmin kuin hän itse. Pienimpiinkin yksityiskohtiin puututtiin, hänen itsemääräämisoikeutensa katosi, ja kaikki

päätökset piti hyväksyttävä ylimmällä johdolla. Haastateltava koki, ettei hänen osaamiseensa tai työpanokseensa luotettu, eikä häntä arvostettu.

Tilanne paheni, kun arvostuksen puute näkyi epäkunnioittavana kohteluna ja jopa huutamisena. Haastateltavan mielestä yrityksessä puhuttiin paljon hyvää, mutta aito arvostus ja luottamus näkyvät päivittäisissä kohtaamisissa. Niiden puuttuessa kyseessä on haastateltavan mukaan huono johtaminen, joka hänen kohdallaan johti vastarintaan ja uupumiseen. Motivaatio mureni, ja huonon kohtelun myötä hän menetti työmotivaationsa.

Haastateltavan mukaan johtajan tulee toimia esimerkkinä eikä vain puhua. Oman motivaationsa heikkenemiseen vaikuttivat erityisesti mikrojohtaminen, luottamuksen puute, käyttäminen ja ammattitaidon kyseenalaistaminen. Lopulta tilanne eteni siihen, että haastateltava uupui, joutui sairauslomalle ja kolme vuotta pääomasijoittajan saapumisen jälkeen hän päätti lähteä yrityksestä.

OPIT

Kokonaisuudessaan esimerkki korostaa, kuinka johtamistyylin muutoksilla ja organisaatiomuutoksilla voi olla merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden johtamiskokemukseen, motivaatioon ja hyvinvointiin. Nykyaikaisten johtamismallien mukaan työntekijän on tärkeää kokea autonomian ja kyvykkyyden tunnetta voidakseen hyvin ja ollakseen motivoitunut.

5.2 Case: Vastuuttaminen

Henkilö oli pitkäaikainen työntekijä, joka palasi vanhempainvapaalta ja kohtasi vaikeuksia tasapainottaa työ- ja perhe-elämäänsä. Henkilö oli tarkka ja yksityiskohtiin keskittyvä työntekijä, mutta vanhempainvapaan jälkeen hänen suorituskykynsä laski merkittävästi. Aikataulujen pitäminen ja tehtävien suorittaminen ajoissa, olivat haasteellisia. Johtaja kävi useita keskusteluja yrittäen löytää ratkaisuja ja mukauttaa työnkuvaa esimerkkihenkilön tarpeisiin.

Kokeilujen aikana pyrittiin sovittamaan työtehtäviä paremmin esimerkkihenkilön aikatauluihin. Kokeiltiin erilaisia strategioita, kuten tehtävien pilkkomista, henkilö itse antoi suoritusaikataulun, kokeiltiin tiukempaa tulosturia ja vastuun supistamista. Kaikista yrityksistä huolimatta esimerkkihenkilön suorituskyky ei parantunut, ja tilanne vaikutti myös tiimin toimintaan.

Ratkaiseva käänne tapahtui, kun johtaja huomasi esimerkkihenkilön innostuvan eräästä projektista ja johtaja päätti antaa koko projektin esimerkkihenkilön vastuulle. Vaikka ratkaisu

tuntui riskialttiilta, päätti johtaja luottaa esimerkkihenkilön kykyihin ja tarjosi hänelle mahdollisuuden kantaa kokonaisvastuun projektista. Yllättäen esimerkkihenkilö osoitti kykenevänsä koordinointiin, motivoitui ja pysyi aikataulussa. Tämä kokemus johti uudenlaiseen itsetuntemukseen ja motivoituneeseen suoritukseen.

Edelleen johtajan piti muistuttaa, että täydellisyys tavoittelu ei ole mahdollista, mutta esimerkkihenkilö alkoi kukoistamaan roolissaan. Ja huomasi, että uudenlainen vastuu olikin hänelle mieluisaa ja että hän halusi jatkossa oppia lisää projektin koordinoinnista, joka ei aikaisemmin koskaan ollut kuulunut hänen tavoitteisiinsa.

OPIT

Tästä tapauksesta voidaan oppia erityisesti luottamuksen ja vastuun antamisen merkitystä ja että ne voivat olla tehokkaita välineitä suorituskyvyn parantamisessa. Johtajan päätös luottaa esimerkkihenkilöön ja tarjota hänelle kokonaisvaltainen vastuu osoitti, että luottamus voi toimia tehokkaana motivaattorina. Tapaus opettaa myös, että työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus oppia uutta, kohdata haasteita ja kasvaa vastuutehtävissä.

Luottamuksen rakentaminen ja yksilöllinen huomioiminen, voivat olla ratkaisevia tekijöitä organisaation menestyksessä ja työntekijöiden henkilökohtaisessa kasvussa. Johtajien tulee tunnistaa yksilöiden vahvuudet ja antaa heille tilaa kukoistaa vastuutehtävissä.

5.3 Case: Johtajan kokemus hyvästä johtamisesta

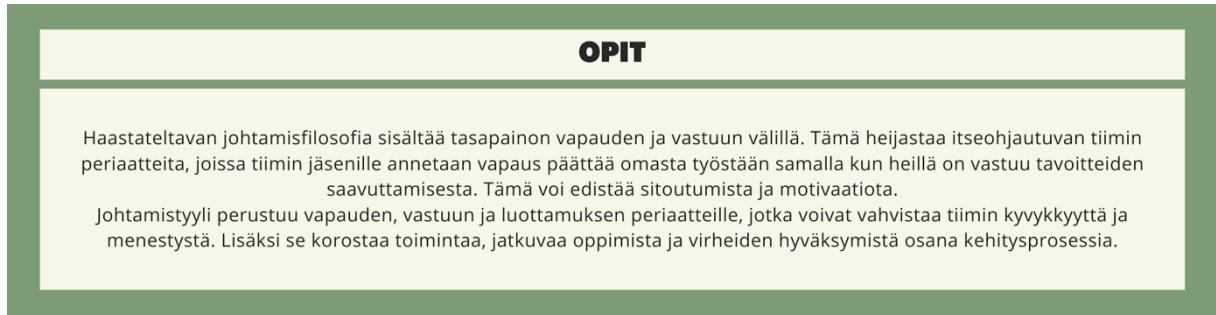
Haastateltavalla on yli vuosikymmenen kokemus johtamistyöstä, jossa hän on korostanut vapaan tekemisen tyyliä. Hän arvostaa itse johdettavana ollessaan ja myös johtajana toimiessaan löyhiä suuntaviivoja ja luottamusta tiimiläisiinsä. Johtajana hän on kannustanut tekijöitään rohkeaan, omatoimiseen työskentelyyn antamalla vapauden omiin päätöksiin ja luottamusta oman ammattitaidon käyttöön.

Haastateltava korostaa johtamisen olevan palvelua. Hänelle itselleen on tärkeää, että tiimiläiset ymmärtävät, että he voivat pyytää apua tarpeen tullen, mutta hän ei halua tyrkyttää itseään. Hän mainitsee kuitenkin, että usein voi olla haasteellista tunnistaa johdettavien yksilölliset tarpeet ja kyvykkyys, ja siksi hän rohkaiseekin avoimeen keskusteluun pelisäännöistä. Johtajan kannattaa keskustella tiimiläisten kanssa säännöllisesti millaista tukea he toivovat ja esimerkiksi millaisia säännöllisiä ohjaustapaamisia he kaipaavat. Johtajan rooli on luoda optimaaliset työolosuhteet, jotta jokainen voi loistaa omassa työssään.

Luottamus on kaiken perusta hänen johtamisfilosofiassaan. Haastateltava uskoo siihen, että tarjoamalla riittävät eväät ja vapauden ratkaista haasteet itsenäisesti, tiimi voi vahvistua ja

menestyä. Ongelmanratkaisu kuuluu jokaisen työhön, ja hän kannustaa rohkeuteen. Virheet ovat osa oppimisprosessia, ja hän rohkaisee tekemään päätöksiä pelkäämättä.

Haastateltava painottaa toimintaa odottamisen sijaan. Hänen mukaansa rohkea ja itsenäinen toiminta luo vahvaa kyvykkyyden tunnetta tiimissä, ja se on avain menestykseen johtamistyössä. Tämän johtamisfilosofian ytimessä on tasapaino vapauden ja vastuun välillä.



5.4 Case: Tavoitteen puuttuminen

Haastateltavalla oli pitkä työhistoria samassa organisaatiossa keskijohdon tehtävissä. Henkilö koki työyhteisönsä vahvana ja yhteen hiileen puhaltavana. Tiimin itsenäinen työskentely ja yhteiset tavoitteet loivat psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa haasteet ratkaistiin yhdessä. Tämä yhteisöllisyys synnytti innostavan ilmapiirin, jossa työntekijöihin luotettiin ja heitä arvostettiin.

Uuden esihenkilön saapuminen muutti radikaalisti työyhteisön dynamiikkaa, ja hän toi mukanaan tehokkuuden korostamisen ja korvasi aiemman avoimen vuorovaikutuksen tiukalla aikataululla ja sähköisillä viestintävälineillä.

Esihenkilön tultua organisaation vastualueet hämärtyivät, mikä johti päällekkäisten tehtävien tekemiseen ja johti haastateltavan turhautumiseen. Haastateltava ilmaisi huolensa, mutta ratkaisut eivät olleet pitkäaikaisia. Johtajan antama palaute oli automaattimaista, eikä tarjonnut mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen.

Tavoitteiden puuttuminen ja tiimille tiputetut irralliset tehtävät ilman selkeää näkyvyyttä strategiseen merkitykseen heikensivät haastateltavan ja hänen tiiminsä motivaatiota. Kommunikoinnin vähentyminen ja tarkasti aikataulutetut tapaamiset estivät luovuuden ja ideointimahdollisuudet. Vuorovaikutus oli yksipuolista ja menneen raportointiin keskittyvää.

Aikaisemmin itseohjautuvasti toiminut tiimi toivoi tavoitteen, jota kohti pyrkiä parhaan osaamisensa mukaan, mutta ei saanut sitä. Myös palautetta kaivattiin.

Muutos vaikutti dramaattisesti sekä haastateltavan, että pitkällä aikavälillä myös hänen johtamansa tiimin motivaatioon ja hyvinvointiin. Uusi esihenkilö oli ollut johdossa noin puoli vuotta, kun yksi vuorollaan alkoi uupumaan ja sairauslomamat lisääntyivät. Tiimi turhautui ja uuden esihenkilön aikana tiimistä lähti kaikkiaan viisi henkilöä, esimerkkihenkilö mukaan lukien.

OPIT

Esimerkkicasessa on tunnistettavissa useita haasteita uuden esihenkilön johtamistavassa erityisesti holhoavan mikromanageerauksen ja vähäisen vuorovaikutuksen osalta. Muutosjohtamisen periaatteiden mukaan, johtamisessa korostetaan luottamusta, avointa kommunikointia ja tiimin voimaannuttamista. Haastateltavan ja tiimin kokemukset osoittavat, että johtamisessa tulisi ottaa huomioon yksilöiden ja tiimien erilaiset tarpeet. Mikromanageerauksen välttäminen eli luottamus, avoin kommunikointi ja selkeät tavoitteet voivat edistää organisaation menestystä ja työntekijöiden hyvinvointia. Johtajilla tulisi olla kyky sopeutua organisaation kulttuuriin ja ottaa huomioon työntekijöiden vahvuudet. Uusi johtaja vaikutti negatiivisesti sekä johdettavan että koko tiimin motivaatioon ja hyvinvointiin. Tästä voidaan päätellä, että johtajan tulisi huolellisesti harkita johtamistyyliään, ottaa huomioon organisaation kulttuuri ja tukea työntekijöiden yksilöllistä kasvua ja innovatiivisuutta.

6 UUDEN ESIHENKILÖN STARTTIPAKETTI

Riippumatta siitä, onko kokenut tai vasta aloittava esihenkilö, kannattaa noudattaa alla olevaa muistilistaa uuden tiimin esihenkilönä aloittaessa. Vaikka moni alla listatuista asioista saattaa tuntua jopa itsestään selvyyksiltä, suosittelen silti paneutumaan jokaiseen kohtaan ajatuksella, sillä erityisesti itsestäänselvyyksissä piilee riskin paikka. Joka kerta kun oletetaan jotain, jätetään kommunikointi väliin ja ei siis sovita yhteisiä pelisääntöjä.

- Tee esimerkiksi sähköpostikysely, jossa kartoitat nykytilannetta
- Sovi henkilökohtainen tapaaminen, jokaisen tiimiläisen kanssa erikseen, jossa keskustellaan kyselyn pohjalta vapaasti ja samalla tutustuen
- Sovi tapaaminen uuden tiimin kanssa yhdessä
- Sopikaa jokaisen kanssa säännölliset yksilötapaamiset (päivittäiset, viikoittaiset vai kuukausittaiset)
- Sopikaa säännöllisistä tiimitapaamisista (päivittäiset, viikoittaiset vai kuukausittaiset)
- Sopikaa, milloin tavataan etänä ja milloin kasvokkain
- Sopikaa mitä kanavia käytätte viestimisessä ja miten
- Milloin saa "häiritä"
- Kalenteriin häiriötön aika
- Sopikaa palautteen antamisesta (missä kanavassa, kasvokkain vai etänä)
- Kysy mitä henkilö toivoo esihenkilöltä
- Mitä muuta (mietä mikä auttaisi esihenkilötyössäsi)

On selvää, että tiimiytyminen ja yhteisöllisyyden rakentuminen vaatii aikaa. Tiimi voi kuitenkin toimia tuloksellisesti jo tiimin rakennusaikana. On monenlaisia tiimejä ja monenlaisia yksilöitä, joten koskaan kaikki ei mene saman kaavan mukaisesti. Sinun täytyy tuntea tiimisi jäsenet, jotta pystyt palvelemaan heitä yksilöinä ja sitä kautta tiiminä.

Työssäni olen soveltanut muun muassa, Haapakosken kirjassaan esittelemää huoneentaulua, josta tärkeimpänä pidän ajatusta siitä, että jokaisen tiimin tulisi luoda yhdessä viestintätapa, jota kaikki noudattavat. Pääosa yhteisöllisyyden ja luottamuksen aiheista kulminoituu viestintään aina pelisääntöjen sopimisesta palautteen antamiseen. Huoneentauluunsa Haapakoski on sisällyttänyt tärkeänä asiana äänen ja eleiden tulkinnan, mikä on hyvä taito, mutta se sisältää riskin väärin tulkittamisesta. Jos siis olet taitava tulkitsemaan toisten äänenpainoja tai puheenrytmää, suosittelen vahvasti kuitenkin aina muutoksen niissä huomattessasi ottamaan asian puheeksi, ennen kuin teet syvällisempiä tulkintoja tilanteesta. Äänen tulkittamisen tarvetta pienentää myös, jos monipaikkaisesti työskennellessänne sovitte, että virtuaalitapaamisissa kaikki käyttävät kameraa.

Kuva 14, Virtuaaliyhteisön huoneentaulu (soveltaen Haapakoski, 2020, s.50-51)

VIRTUAALIYHTEISÖN HUONEENTAULU				
<p>RAKENNA OMAN TIIMISI TAPA VIESTIÄ</p> <p>Etätiimit voivat viestiä monella tavalla, mutta tärkeintä on rakentaa sellainen viestintätapa, joka sopii omalle tiimillesi.</p> <p>Päätäkää yhdessä, miten viestimisen vastuut jakautuvat ja millaisia viestinnän keinoja eri tilanteissa käytetään.</p> <p>Pitäkää huoli, että jokainen saa kertoa oman näkökulmansa, tämä voi onnistua helpoiten keskustelemalla.</p> <p>Jos käytetään kirjallista viestintää, on tärkeää, että se on kaikille tiimin jäsenille luontainen ja helppo tapa viestiä.</p>	<p>VAIKEAT KESKUSTELUT SUJUVAT VERKOSSAKIN</p> <p>Vaikeiden keskustelujen aloittaminen verkon kautta voi tuntua haastavalta, ja moni kaipaa niissä kasvokkaista kontaktia ja fyysistä läheisyyttä.</p> <p>Osa ihmisistä kokee sen sijaan verkossa käytävät keskustelut kasvokkaisia keskusteluja helpommaksi, koska keskustelija ei käydä samassa tilassa.</p>	<p>YHDESSÄ TEKEMINEN RAKENTAA LUOTTAMUSTA</p> <p>Etätyössä luottamuksen rakentaminen on tärkeää. Se auttaa tiimin jäseniä luottamaan siihen, että hommat hoituvat ja jokainen tekee oman osuutensa.</p> <p>Luottamuksen rakentaminen voi kuitenkin esimiehestä tuntua epämääräiseltä haasteelta, johon on vaikea tarttua.</p> <p>Luottamuksen rakentamiseen ei kuitenkaan tarvita erityisiä temppejuja eikä aina yhteisiä virkistyspäiviäkään.</p> <p>Virtuaaliyhteisöissä tiimin jäsenten välinen luottamus rakentuu tekemällä asioita, joiden ympärille tiimit ovat syntyneet.</p>	<p>KÄY LÄPI TUNTEET JA ANNA NIILLE TILAA</p> <p>Etätiimiin on hyvä käydä säännöllisesti läpi tehtyjä projekteja ja vaikkapa sitä, kuinka työviikko on sujunut eri työntekijöiden näkökulmasta.</p> <p>Palautteen antoon kannattaa rakentaa säännöllinen rytmi ja pitää huoli siitä, että jokainen voi vuorollaan kertoa oman ajatuksensa ja fiiliksensä ja että niihin suhtaudutaan arvostavasti.</p>	<p>ÄÄNI KERTOO PALJON</p> <p>Etätyöskentelyssä voi harjoitella muiden tiimiläisten lukemista ja opetella tiimin jäsenten tunnelman tulkittamista esimerkiksi äänestä.</p> <p>Voi olla kannattavaa seurata toisten puheen rytmiä, puheenaiteita ja puheen määrää. Muutokset näissä voivat kertoa siitä, ettei kaikki ole hyvin, tai siitä, että asiat sujuvat hyvin.</p> <p>Liika tulkinta kannattaa jättää ja jos kiinnität huomiota muutoksiin, kannattaa asia aina ottaa avoimesti puheeksi.</p>

Onnistunut etä- ja hybridityön tekeminen perustuu työntekijän, esimiehen ja työnantajan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun ja sopimiseen sekä itseohjautuvuuteen.

Tiimin menestymistä ei voi jättää vain esihenkilön vastuulle, vaan asiantuntijaorganisaatiossa jokaisen tiiminjäsenen on tehtävä parhaansa tiimin eteen. Paraskaan tiiminvetäjä ei voi onnistua ilman tiimin tukea.

Tiiminvetäjän tai valmentajan vastuulle jää tehdä tiimiläisille selväksi yhteisessä keskustelussa, mistä asioista he ovat vastuussa. Huipputiimin jäsenten on yhdessä suunniteltava ja sovittava tiimin tavoitteet ja sitouduttava niihin, osallistuttava pelisääntöjen laatimiseen ja niiden noudattamiseen, sovittujen tehtävien laadukkaaseen toteuttamiseen, osallistuttava päätöksen tekoon ja sitoutua tiimin kehittämiseen. Passiivisuus ei edistä tiimin menestystä, vaan luo luottamusvajetta.

Mielestäni jokaisessa tiimissä kannattaisi keskustella millaisena koetaan hyvä tiimin jäsen. Keskustelu on tarpeen, jotta jokaisella olisi selkeä kuva mitä asioita tiimin menestyminen vaatii. Tiimin jäsenen vastuisiin kuuluu ensisijaisesti sitoutua tiimin tavoitteisiin ja työtehtävänsä laadukkaaseen hoitamiseen, mutta taitava tiimiläinen osaa myös kommunikoida selkeästi ja rehellisesti, on luotettava ja oikeudenmukainen, osaa innostaa ja kannustaa sekä luoda hyvää ilmapiiriä.

Jokaisessa tiimissä on hyvä keskustella myös etä- ja hybridityöskentelyn pelisäännöistä ja miettiä, miten itseään on mahdollista johtaa mahdollisimman tehokkaasti, kun lähityöskentelyyn ei tänä päivänä ole samaan tapaan mahdollisuuksia kuin aikaisemmin.

Alla on muistilista huomioitavista asioista virtuaali- ja hybriditiimissä toimivalle.

Kuva 16 Virtuaali- ja hybriditiimissä työskentelevän muistilista

VIRTUAALI- JA HYBRIDITIIMISSÄ TYÖSKENTELEVÄN MUISTILISTA

- Sovi etätöyönä tehtävistä töistä esimiehesi kanssa.
- Valmistaudu etätöypäivään samalla tavoin kuin mihin tahansa työpäivään. Pane työvälineet kuntoon edellisenä iltana ja tarkista seuraavan päivän aikataulut.
- Selvitä itsellesi, mitä haluat saada aikaan etätöypäiväsi aikana. Laadi itsellesi tehtäväluettelo ja seuraa sen perusteella, kuinka tehokkaasti työskentelet.
- Varmista etukäteen, että sinulla on käytettävissä etätöyssäkin kaikki työsi kannalta tarvitsemasi tiedot ja työvälineet.
- Ole aloitteellinen. Ilmoita esimiehellesi ja ryhmäsi työtovereille, mitä teet ja miten edistyt.
- Ole mahdollisuuksien mukaan tavoitettavissa esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse.
- Muista myös järjestää itsellesi häiriöttömiä keskittymisen mahdollistavia työskentelyjaksoja. Sovi esimiehen kanssa, jos on tarvetta jaksottaa työtä aamuihin tai iltoihin työrauhan takaamiseksi.
- Pidä kiinni rutiineista. Mieti, miten parhaiten siirryt työmodeihin, esimerkiksi voit tehdä pienen aamulenkin ennen työpäivän aloittamista.
- Huolehdi työergonomiasta ja vaihtele työasentoja.

Laadukas tiimityöskentely kulminoituu viestintään. Kun jokainen tiimin jäsen sitoutuu viestimään tehokkaasti ja ottaa vastuuta tiimin ja itsensä hyvinvoinnista, on tiimillä hyvät mahdollisuudet onnistua. Esihenkilön kannattaa kaikilla toimillaan näyttää esimerkkiä avoimesta viestinnästä, ja kannustaa muita samaan. Avoin viestintä torjuu ristiriitoja, tukee motivaatiota, yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyden tunnetta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Covid-19 –pandemia nopeutti digitaalisten työkalujen ja työskentelymallien käyttöönottoa ja vakiintumista Suomessa ja koko maailmassa. Virtuaali- ja hybridityöskentely ovat tulleet jäädäkseen, ja organisaatiot ovat omaksuneet monipaikkaisen työskentelyn pysyvänä toimintamallina. Tapahtunut muutos edellyttää uudenlaista johtamista, joka pystyy vastaamaan monipaikkaisen työn haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Monipaikkainen työskentely-ympäristö haastaa johtajuusmallit ja on synnyttänyt tarpeen oppaalle, jossa vedetään yhteen virtuaali- ja hybriditiimien haasteet ja mahdollisuudet, joka antaa näkökulmia hyvästä, nykyaikaisesta johtamisesta ja tarjoaa työkaluja haasteiden voittamiseksi ja toisaalta mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

Viestintä, luottamuksen rakentaminen ja motivaation ylläpitäminen ovat keskeisiä teemoja, joiden ratkaiseminen on olennaista tiimin tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Nämä haasteet voivat pahimmassa tapauksessa vaikuttaa negatiivisesti tiimin tehokkuuteen ja työhyvinvointiin, mutta tarjoan myös käytännön työkaluja niiden voittamiseksi.

Huomioitava on, että vaikka opinnäytetyössä puhutaan virtuaali- ja hybriditiimeistä, on johtamisen kohde aina ihminen eli etäjohtamisessa pätee samat lainalaisuudet kuin perinteisessä lähijohtamisessakin, mutta sosiaalisten taitojen merkitys korostuu. Johtajalla on oltava analyyttisyyttä, kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja kuunnella, lisäksi tarvitaan tunneälyä ja herkkyyttä. Mobiilityö vaatii sekä esihenkilöltä että työntekijältä täyden luottamuksen. Myös etä- tai hybriditiimin johtamisessa tärkeintä on kirkastaa tavoite, sopia pelisäännöistä niin etä- kuin lähityöhön ja panostaa tiedon kulkuun. Etäisyyden kasvaessa yhteydenpidon tarve lisääntyy.

Työ on pysynyt isossa kuvassa hyvin samanlaisena kuin aikaisemminkin eli kaikilla on edelleen oma työrooli, tehtävät, tavoitteet ja vastualueet, vain työkäyttäytyminen ja välineet työn suorittamiseksi ovat muuttuneet.

Motivaation johtaminen on keskeinen osa esimiestyötä. Johtajan tehtävänä on luoda ympäristö, joka kannustaa työntekijöitä saavuttamaan parhaan mahdollisen suoritustasonsa,

saa tuntemaan tyytyväisyyttä työstään ja voimaan hyvin. Tiimin ja motivaation johtaminen voi sisältää selkeiden tavoitteiden asettamista, henkilökohtaisen palautteen antamista, kannustusta ja mahdollisuuksien tarjoamista ammatilliseen kehittymiseen.

Erityisesti etätyössä korostuu tarve itseohjautuvuudelle. Perusajatuksena on, että älykäs ja ammattitaitoinen ihminen tietää parhaiten, miten tehtävät kannattaa hoitaa, kunhan tavoitteet ja pelisäännöt ovat selkeät.

Itseohjautuvuus on kyky toimia ilman ulkopuolista johtamista tai kontrollia eli itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen voidaan ajatella tarkoittavan samaa asiaa. Ihmiset ovat yleisesti älykkäitä, kyvykkäitä ja toimivia, ja hyvin toimiva tiimi rikastaa jäseniensä kyvykkyyden vielä vahvemmaksi osaamiseksi. Tästä syystä kannattaa luottaa yksilöiden kykyyn johtaa itseään sen sijaan, että johtaja antaisi käskyjä alaisilleen.

Itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan kuitenkin johtamista jopa enemmän kuin perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa. Vaikka yksilöt ohjaavat itseään, on silti johdettava kokonaisuutta, asetettava tavoitteita ja luotava tiimille menestymisen mahdollisuudet.

Johtamisessa on tärkeää ymmärtää työntekijöiden yksilölliset motivaatiotekijät ja motiivit, jotta yksilöä tai tiimiä voidaan valmentaa kohti menestystä. Jotkut motivoituvat enemmän haastavista projekteista, kun taas toisille saattaa olla tärkeämpää tunne siitä, että heidän työpanostaan arvostetaan ja heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. Johtajan tehtävänä on tunnistaa nämä tekijät ja tarjota henkilökohtaista tukea ja kannustusta kullekin työntekijälle. Motivoitunut ihminen on energisoitunut ja haluaa saada aikaan hyviä tuloksia.

Opas tarjoaa esihenkilöille, virtuaalitiimien johtajille ja jäsenille konkreettisia työkaluja tehokkaan yhteistyön ja viestinnän tukemiseksi monipaikkaisissa työympäristöissä. Näiden käytännön ratkaisujen ja työkalujen käyttöönotto voi parantaa tiimien toimintaa ja vahvistaa työyhteisön yhtenäisyyttä.

Vaikka opinnäytetyössäni käsiteltiin laajasti virtuaalitiimien johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia ja motivaation syntymistä, syvällisempi digitaalisten työskentelymallien vaikutusten ymmärtäminen organisaatioiden kulttuuriin ja rakenteisiin voisi tarjota arvokasta tietoa tulevaisuuden johtamiskäytäntöjen edelleen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön oppeja noudattamalla on mahdollista ymmärtää virtuaalitiimien johtamisen malleja, edistäen virtuaalityöskentelyn tehokkuutta ja tiimityöskentelyn laatua

organisaatioissa. Uuden esihenkilön on tarjoamieni työkalujen avulla mahdollista omaksua parhaat käytännöt virtuaalitiimien toiminnan optimoimiseksi ja varmistaa, että tiimin jäsenet tuntevat kuuluvansa osaksi yhtenäistä työyhteisöä fyysisestä etäisyydestä huolimatta.

8 POHDINTA

Työn tarkoituksena oli tarjota aloittaville esihenkilöille ymmärrystä siihen, miten digitaalinen muutos ja etätyön yleistyminen vaikuttavat johtamiskäytäntöihin ja tiimityöhön organisaatioissa.

Tutkiessani aihetta ja kirjoittaessani opinnäytetyötäni havaitsin, että virtuaalitiimien johtaminen edellyttää perinteisten johtamismallien sopeuttamista uusiin olosuhteisiin, mutta sopeutustoimet eivät välttämättä vaadi suuria toimenpiteitä, mikäli johtaja on pitänyt johtamisosaamisensa ajantasaisena.

Pandemian aiheuttama nopea muutos digitaaliseen työskentelyyn asetti organisaatioille ja johtajille haasteita, kuten viestinnän vaikeudet, luottamuksen rakentamisen tarve ja motivaation ylläpitäminen. Näiden haasteiden lisäksi myös itseohjautuvuuden merkitys on korostunut entisestään, kun työntekijöille annetaan enemmän vapautta työskennellä omalla tavallaan.

Opinnäytetyöni edetessä huomasin, että vaikka virtuaalitiimien johtaminen on pääpiirteissään samaa johtamista kuin lähitiimin johtaminen, vaatii se johtajilta erityisesti uudenlaisia taitoja kuunnella ja olla läsnä. Johtajan on oltava kykenevä huomioimaan jokainen tiimiläinen yksilönä ja kommunikoidaan vielä aikaisempaakin selkeämmin ja kannustavammin virtuaalisessa ympäristössä. Johtajan tulee osata innostaa, luoda luottamusta tiimin jäsenten välille sekä tarjota tukea ja ohjausta tarvittaessa. Samalla johtajan on myös ymmärrettävä tiimin jäsenten yksilölliset motivaatiotekijät ja tarpeet, jotta tiimi voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla.

Kirjoittaessani opinnäytetyötäni heräsi myös ajatus siitä, että vaikka teknologia mahdollistaa etätyön ja virtuaalitiimien johtamisen, ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat edelleen ja enenevässä määrin keskeisiä menestyksen tekijöitä. Johtajan on luotava yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiimihenkeä virtuaalimaailmassa, jotta tiimin jäsenet voivat tuntea itsensä osaksi yhteistä tavoitetta ja työyhteisöä.

Virtuaalitiimien johtaminen on monimutkainen, mutta samalla äärimmäisen mielenkiintoinen aihe, joka vaatii jatkuvaa oppimista ja kehittymistä sekä johtajilta että tiimin jäseniltä.

Digitaalisen työn vakiintuminen ja etätöiden yleistyminen ovat muuttaneet työskentelytapoja pysyvästi, ja tämä asettaa uusia vaatimuksia organisaatioille ja johtajille. Samaan aikaan uskon virtuaali- ja hybriditiimien johtamisen tuomien oppien jalostavan johtamista edelleen kohti ihmisten johtamista ja pois asioiden johtamisen kulttuurista.

Opinnäytetyöni antoi minulle syvällisen ymmärryksen modernin johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, ja toivon sen tarjoavan arvokasta tietoa ja näkökulmia myös muille aiheesta kiinnostuneille.

Lähteet

Carlsson, Maria (xxxx). Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna.

Hämäläinen, Pekka (2XXX). Johda mielelläsi: sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille.

Haapakoski, K. (2020). Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Oy.

Mayor, P. & Risku, M. (2022). Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2014). Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.

Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. (2014). Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista. Suomen liikekirjat.

Furman, B. & Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. (2014). Valmenna onnistumaan. Nyt.

Ristikangas, Vesa (xxx). Valmentava mentorointi. Johtajatiimi Oy.

Kokkonen, Kaisa-Maria (2016). Motivaation johtaminen julkishallinnon virtuaalisessa organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto, Tampere.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent.

Skyttä, A. (2005). Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita.

Eklund, A. & Lindholm, T. & Salminen, J. (2019). Taitava tiiminvalmentaja – Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? J-Impact Oy.

Eklund, A. & Lindholm, T. & Jääskeläinen, H. & Salminen, J. (2021). Hybridijohtaminen. BRIK.

Oinonen, J. (2022). Hajautetun tiimin johtaminen. Eduhouse. JaOi Valmennus Oy

Työterveyslaitos <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/palautumisen-edistaminen-etatyossa>

Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Opintokeskus Sivistys <https://www.kokouskaytannot.fi/etakokoukset/>

Martela, F. (2014) Itseohjautuvuusteoria eli kolme vastausta siihen mikä tekee ihmisen onnelliseksi. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>)

Martela, F. (2017) Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>)

Henttonen, A. (2014) Myymäläesimiesten transformatiivinen johtaminen. Aalto-yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/d966dff0-2376-4512-9f75-a0a405aeea10/content>

Sosiaali- ja terveysministeriö, <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos, <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>

Valtonen, L. (2019) Rakkaudesta lajiin? – vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatio itseohjautuvuusteorian valossa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Turun Yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/147518/Lauri%20Valtonen%20-%20Pro%20gradu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Procom, 2017, Hyvä viestintä, parempi viestintäkulttuuri
<https://www.procom.fi/viestijat/tutkimus/hyva-viestinta-parempi-viestintakulttuuri/>

Liite 1.

Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyössä käytetään materiaalina kirjoittajan työkokemuksen kautta kertynyttä käytännön tietoa, kirjallisuutta ja haastattelumateriaalia. Kaikki materiaali tallennetaan nimettömänä, eikä työssä tuoda esille tarkkoja henkilökohtaisia tietoja ja tai tietoja haastateltavien työnantajaorganisaatioista.

1 Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Tutkimusaineistoa tässä opinnäytetyössä ovat puhelinhaastatteluna tallennetut esimerkkitatapaukset.

Haastattelumateriaali tallennetaan tutkijan henkilökohtaiselle, salasanalla suojatulle tietokoneelle ja varmuuskopio ulkoiselle kovalevyllä. Salasana turvaa materiaalin joutumasta muiden käsiin. Haastattelumateriaali tallennetaan heti haastattelutilanteessa tekstimuodossa nimettömänä, ei haastateltavaa olisi mahdollista tunnistaa. Haastattelumateriaali ei sisällä arkaluontoista, haastateltavaan yhdistettävissä olevaa dataa. Haastattelumateriaaliä käsitellään tutkijan henkilökohtaisella koneella koko opinnäyteprosessin ajan ja muilla kuin tutkijalla ei ole pääsyä materiaaliin. Opinnäytetyöllä ei ole ulkoista toimeksiantajaorganisaatiota.

Opinnäytetyössä käytettävä muiden keräämä aineisto eritellään työssä lähdemerkinnöin ja alkuperä, tekijät ja lähteet mainitaan HAMKin lähdeviittausohjeen mukaisesti.

2 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Haastattelumateriaalissa tai valmiissa opinnäytetyössä ei julkaista mitään henkilötietoja, eikä haastatteluaineistoa julkaista opinnäytetyön liitteenä.

3 Opinnäytetyöaineiston omistajuus

Tutkija Minna Valtee omistaa opinnäytetyön aineiston ja tulokset. Opinnäytetyöprojektissa ei ole muita osapuolia.

4 Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Opinnäytetyön tutkimusaineisto (data) tehdään opinnäytetyön valmistuttua tutkimusaineistoa ei jatkokäytettä. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän jälkeen aineiston tietoturvallisesti.